# ALAGAPPA UNIVERSITY

(Accredited with 'A' Grade by NAAC)
Karaikudi 630 003

# DIRECTORATE OF DISTANCE EDUCATION

## முதுகலை வணிக மேலாண்மை

0178

MBA/MM



**Paper – 4.4**

## சில்லறை யுக்தி மேலாண்மை

**(Strategic Retail Management)**

Copyright Reserved

for Private Use Only

# அழகப்பா பல்கலைக்கழகம்

(Reaccredited with 'A' Grade by NAAC)

காரைக்குடி-630 003, தமிழ்நாடு

## தொலைநிலைக் கல்வி இயக்ககம்

(Approved by DEB, UGC, New Delhi)

# M.B.A

# (Marketing Management)

## Paper – 4.4

## சில்லறை யுக்தி மேலாண்மை

**(Strategic Retail Management)**

Copy Right Reserved

For Private use only

AU / DDE / D2 / Printing / 08 / 2015 date: 17-02-2015 ; Copies - 1000
Printed at Powerfull Printers Pvt. Ltd., Chennai - 29. Ph: 23743502

## 4.4 : சில்லறை யுக்தி மேலாண்மை

அலகு – 1

யுக்தி மற்றும் வெற்றி கூட்டுவாழ்வு: யுக்தியின் கருத்து - இயற்கை மற்றும் முக்கியத்துவம் - யுக்தி நோக்கத்தை வரையறுத்தல் - யுக்தி பார்வை, நோக்கங்கள், அமைப்பு மற்றும் யுக்திகள் - யுக்தியின் மேலாண்மை முறை: திட்டமிடல், கோட்பாட்டு நிர்வாகத்தினருக்கு (செயல் & பதில்) மற்றும் யுக்தியின் கட்டுப்பாடு – ஒரு நிறுவனத்தின் யுக்தி மற்றும் அதன் சில்லறை வணிக மாதிரி இடையிலான உறவு – சில்லறை வியாபார உத்தி மற்றும் வெற்றி உறவுகள் சில்லறை யுக்தியின் பங்கு.

அலகு – 2

வியூகம் வகுத்தல் - காரணிகளுக்கான: உள்நாட்டு மதிப்பீட்டில் உள் சூழல் மற்றும் யுக்தியின் முனைகளை பகுதியில் பகுப்பாய்வு – செயல்பாட்டு பல்வேறு நிறுவனத்தின் திறன் - சுற்றுச்சூழல் காரணிகள் அரசியல், பொருளாதார, சமூகவியல், தொழில்நுட்ப சட்டப்படியான, சுற்றுச்சூழல் மற்றும் அவர்களின் தனித்திறன் - சுற்றுச்சூழல்தொழில்நுட்பங்கள் - முறைகள் மற்றும் உத்திகள் நிறுவன மதிப்பீட்டில் பயன்படுத்தப்படும். மதிப்புச் சங்கிலி பகுப்பாய்வு, நிதி மற்றும் நிதி தவிர்ந்த பகுப்பாய்வு, சீரான மற்றும் முக்கிய காரணியாக மதிப்பீடு – யுக்தியின் நன்மை சுயவிவர வளரும் - முக்கிய காரணிகளை அடையாளம் காணுதல் - சில்லறை வணிக போன்ற வலிமை, பலவீனம், தகுதிகள், தனித்துவம் மற்றும் வெற்றி ஈவு விவரக்குறிப்பு.

அலகு – 3

யுக்தியின் பகுப்பாய்வு மற்றும் தேர்வு: யுக்தியின் திரித்துவத்தின்: செயல்பாட்டு, வணிகம் மற்றும் நிறுவன அளவில் உத்திகள் - செயல்பாட்டு நிலை உத்திகள்: தயாரிப்பு, சந்தைப்படுத்தல், பணியாளர், நிதி, கண்டுபிடிப்பு

மற்றும் தரமான உத்திகள் - வணிக அளவில் உத்திகள் - போட்டி உத்திகள் - போர்ட்டர் கட்டமைப்பை: நிலைமைகள், அபாயங்கள் மற்றும் செலவு நன்மைகள் - தலைமை, வகையீடு மற்றும் ஃபோகஸ் யுக்தியின் - இடம் மற்றும் நேரம் தந்திரோபாயங்கள் - கருத்து, முக்கியத்துவம், கட்டிடம் மற்றும் முக்கியத்துவம் - நிறுவன அளவில் யுக்தியின் - ஸ்திரத்தன்மை, விரிவாக்கம், செலவினங்களை குறைத்தல் மற்றும் கலவை உத்திகளை பயன்படுத்த – நிறுவன மறுசீரமைப்பு – யுக்தியின் கூட்டணிகளையும், கூட்டு, சேர்க்கை மற்றும் கையகப்படுத்துதல், கூட்டு முயற்சிகளுக்கு யுக்தியின் - வெளிப்பயன்பாட்டு உத்திகள் - உத்வேகம் மற்றும் அதன் தொடர்பு என்ற கருத்துக்கள்.

**அலகு – 4**

திட்ட மிட்ட வாழ்க்கை சுழற்சி பகுப்பாய்வு – உத்திகள் வடிவமைப்பு பொது மின்னனு – பொறியியல் மேட்ரிக்ஸ் - Hofer தயாரிப்பு சந்தையில் பரிணாம வளர்ச்சி மற்றும் செல் இயக்கக் கொள்கையை மேட்ரிக்ஸ் - Ansoff மேட்ரிக்ஸ் - போமேனின் கடிகாரம் வியூகம் - மதிப்பு மேட்ரிக்ஸ் - நீலம் மற்றும் பச்சை உத்திகள் - பி.சி.ஜி. மேட்ரிக்ஸ் பகுப்பாய்வை – போர்ட்ஃபோலியோ.

**அலகு – 5**

சில்லறை வியூகம் - உத்தி விற்பனை விருப்பங்கள்: தயாரிப்பு வரி விருப்பங்கள்: தனிப்பட்ட அல்லது வரையறுக்கப்பட்ட வரிகள் - விருப்பங்கள்: நேரடி அல்லது மறைமுக மாதிரிகள் வரையறுக்கப்பட்ட விருப்பங்கள்: பருவநிலை மாதிரிகள் - செங்குத்து மற்றும் பக்கவாட்டு கட்டமைப்புகள் - அளவுகோல் விருப்பங்கள்: ஹைப்பர், சூப்பர், சிறிய, பெரிய, நடுத்தர, சிறிய அல்லது மைக்ரோ மாதிரிகள் பிராண்ட் - வியூகம் - ஒற்றை பிராண்ட் ஏள பலவகை பிராண்ட் - உரிமையாளர்கள் ஏள கிளைகள், தேசிய, பிராந்திய மற்றும் உலகளாவிய பரவல்: - கடை நிலைபாடு வியூகம் மற்றும் தனிச்சிறப்பு பிம்பம் - ஜியோ உத்தியை நிர்வகித்தல்.

அலகு – 6

இயக்கம் மற்றும் வியூகம் தணிக்கை: யுக்தியின் நல்ல கைவினை – ஒரு தொழிலாளியை உருவாக்குதல் - யுக்தியின் நிர்வாக நட்பு கலாச்சாரம் - பிரமிடு தொடர்பாடல் துல்லியமாகவும் நோக்கம் - நிறுவன அமைப்புகள் - சிறந்த செயல்படுத்த சிமின்ஸ் ஏழு வியூக கேள்விகள் - வள ஒதுக்கீடு, திட்டம் மற்றும் நடைமுறை பிரச்சனைகள் - நிர்வாக அமைப்பு கட்டமைப்பு மற்றும் யுக்தியின் செயல்படுத்த அமைப்புகள் - தலைமை மற்றும் பெருநிறுவன கலாச்சாரம் - யுக்தியின் கட்டுப்பாடு மற்றும் செயல்பாட்டு திரையை நிறுவன அமைப்பு மற்றும் யுக்தியின் மதிப்பீடு நுட்பங்கள் - மதிப்பீடு விலகல்கள், யுக்தியினை செயல்படுத்தும் பொழுது ஏற்படும் சவால்களை நடைமுறைப்படுத்தல் - சில்லறை யுக்தியின் தணிக்கை.

பாடநூலை தயாரித்தவர்

**Dr. SP. மதிராஜ்,**

உதவி பேராசிரியர்,

பன்னாட்டு மேலாண்மை மற்றும் வணிகவியல் துறை,

அழகப்பா பல்கலைக்கழகம்,

காரைக்குடி.

# அலகு - 1

## திட்டமிட்ட சில்லறை மேலாண்மை

### 1.1: திட்டமிடுதல் மற்றும் வெற்றி காண கூட்டு முயற்சி:

"எதனை நாம் சிந்திக்கின்றோமோ, அறிந்து இருக்கிறோமோ அதனை நம்புகிறோமோ அல்லது முடிவில் இனிய விளைவுகளை காண வேண்டியிருக்கிறது, அந்த ஒரே முடிவு நம் செயல்மட்டும் தான்" –

திட்டமிட்ட மேலாண்மை என்பது முழுவதையும் அறிந்து கொள்வது மற்றும் விளக்கங்களை தெரிந்து கொள்வது ஆகும். இதனால் நிர்வாக மேலாண்மைகள் சிறப்பான செயல்திறன் மற்றும் போட்டியினால் ஏற்பட கூடிய நன்மை ஆகியவற்றை நிறுவனத்திற்கு சிறந்த வழியில் ஈட்டி தர முடியும். ஒரு நிர்வாகத்தின் உண்மையான போட்டியினால் ஏற்பட கூடிய நன்மை என்பது இலாபத்தை பெருகுவது மற்றும் அந்த இலாபத்தால் நிருவாகத்தில் உள்ள அனைவருக்கும் சென்று சேர செய்வதாகும். இது அந்த நிர்வாகம் சார்ந்த மொத்த தொழிலுக்கும் நன்மையே ஏற்படுத்தும்.

நிர்வாக உக்தி என்பது, ஒரு செயல்முறை மேலாண்மை ஆகும். அது, வெறும் திட்டமிடுவதோடு நின்று விடுவது இல்லை. அதனுடைய உண்மையான பணிகள் மேலும் விரிவானது, எப்படியெனில் முன்கூட்டியே யூகிப்பது மற்றும் பல அடுக்குகளாக செயல்முறைகளை உருவாக்கித் தருவதாகும்.

நிர்வாக உக்தியானது பல்வேறு மதிப்பீடுகளுக்கு உபயோகப்படுத்தப்படுகிறது. அந்த பயன்பாடு ஆனது ஒரு திட்டத்தை நிறைவேற்றுவது மற்றும் அதை முறையாக நிர்வாகத்தில் உள்ள அனைவருக்கும் தொடர்பு கொண்டு தெரிவிப்பதாகும். நிர்வாக உக்தியை செயல்படுத்தும் போது அந்த நிருவாகத்தின் பல்வேறு வளங்கள் பற்றியும், அந்த வளங்களை

உபயோகிக்கும் முறைபற்றியும் மற்றும் அவற்றை சிறப்பான முறையில் மேலாண்மை செய்வது பற்றியும் ஆகும்.

நிர்வாகத்திறனை அளவிடும் போதும் மற்றும் மதிப்பாகும்போதும் முக்கியமாக ஒரு நிர்வாகி அதனுடைய செயலையும் மற்றும் திட்டமிடுதலையும் தொடர்ந்து உண்ணிப்பாக மேம்படுத்தி கொண்டே செல்லவேண்டும். அதனால் ஓர் சிறந்த ஊக்கியாக இருக்கும்.

**சில்லறை வணிக யுக்தி**

இது ஓர் நிர்வாகத்தின் மொத்த வழிகாட்டியாகும். சில்லறை வணிகத்தில் ஈடுபடும் எந்த ஒரு நிறுவனமும் அதனுடைய வர்த்தக சார்ந்த நடவடிக்கைகள் மற்றும் சந்தையில் செல்வாக்கு செலுத்தும் பல்வேறு காரணிகளைப்பற்றிய அவசியம் அறிந்து இருக்க வேண்டும். அதற்கு சில்லறை வணிக யுக்தி மிகவும் முக்கியமானதாகும். ஒரு நிறுவனம் (அளவு / வகைசாராமல்) முக்கியமாக கடைபிடிக்க வேண்டிய சில சில்லறை வணிக திட்டமிடும் படிகள் கீழ்கண்டவாறு குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன:

1. எந்த தொழில் மற்றும் பொருட்கள் அல்லது சேவைகள் ஆகியவற்றின் கவனம் செலுத்துகிறோம் என்பதனை அடையாளம் காண்பது.
2. நீண்டகால மற்றும் குறுகியகால நோக்கங்கள் குறித்த சிந்தனை பட்டியலிடப்படவேண்டும் (குறிப்பாக விற்பனை, இலாபம், சந்தையின் பங்கு மற்றும் சந்தை நன்னடத்தை).
3. சந்தை இலக்கை அடையாளம் காண்பது (குறிப்பாக பாலினம், வருமான நிலை, போன்றவை) மற்றும் தேவைகள் (உதாரணமாக, பொருட்கள் மற்றும் சேவை விருப்பங்கள்).
4. தொலைதூர பார்வையோடு கூடிய பொது நிர்வாக வழிமுறைகள் மற்றும் ஊழியர்கள் மேலாண்மை குறித்த திட்டமிடுதல்.

5. எல்லாவற்றையும் ஒருங்கிணைத்து (முறையே வியாபார இடம், பொருட்கள் அமைக்கும் முறை, விலை, மற்றும் விளம்பர யுக்திகள்) நீண்டகால திட்டத்தை நோக்கத்துடன் இணைத்து செயல்படுத்துவது.
6. தொடர்ச்சியாக காலமுறையுடன் கூடிய செயல் மதிப்பீடு அவசியம், (நிறைகள், குறைகள் மற்றும் சவால்கள் ஆகியவற்றை புரிந்து உணர்தல்).

### 1.2 யுக்தியை பற்றிய கருத்து

யுக்தி என்ற சொல் கிரேக்க வார்த்தையான STRATGOS என்னும் சொல்லில் இருந்து பெறப்பட்டது. அதனுடைய பொருள் ஆனது எந்த ஒரு செயலையும் முன்னிருத்தி செய்வது என்பதாகும். உண்மையாக இந்த சொல் இராணுவ பயன்பாட்டிலேயிருந்து வந்தது. பிறகு மேலாண்மையிலும் உபயோகப்படுத்தப்படுகிறது. யுக்தி என்பது ஒரு மேலாளருடைய செயல்பாட்டை அந்த நிர்வாகத்தின் சார்பில் நோக்கங்களை அடைய உதவிசெய்வதாகும். யுக்தியை மற்றொரு வகையிலும் வரையறுக்க முடியும் அதாவது "ஒரு பொது தொகுப்பான செயல்கள் ஒரு நிறுவனத்திற்காகவோ அல்லது துறைக்காகவோ சார்ந்து பல்வேறு கூறுகளை உள்ளடக்கி ஒரு செயலை செய்து முடித்து அதனால் ஒரு நிறுவனம் தான் விரும்பிய வருங்கால நிலையை அடைய முயல்வதாகும்." ஒரு யுக்தி என்பது நிறுவனத்தின் பல்வேறு செயல்களை ஒருங்கிணைத்து உபயோகப்படுத்தி மற்றும் அறிதாக உள்ள வளங்களை நிருவாகத்தின் சூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்றவாறு எடுத்துக் கொண்ட நோக்கத்திற்கு உபயோகப்படுத்துவதாகும். ஓர் யுக்தியை திட்டமிடும் போது நிர்வாகி ஆனவர் அத்தியாவசியமான பல்வேறு விசயங்களை கருத்தில் கொள்ள வேண்டும். உதாரணமாக யுக்திகளை உடைய எதிர்வினையாக போட்டியாளர்கள், வாடிக்கையாளர்கள் மற்றும் பொருட்களை கொண்டு சேர்பவர்கள் ஆகிய அனைவரையும் கவனத்தில் எடுத்து கொள்ள வேண்டும்.

ஓர் யுக்தி என்பது நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் குறித்த அறிவும், சந்தையில் நிலையற்ற தன்மை குறித்தும் மற்றும் வாடிக்கையாளர்களின் உடனடித்தேவை மற்றும் நடத்தைகள் குறித்து அறிவதாகும். யுக்தி என்பது நிர்வாகத்தின் செயல்பாடுகளை விளக்கி காட்டும் ஓர் வரைபடத்திற்கு ஒப்பிடலாம். ஏனெனில் அந்த நிர்வாகத்தின் நோக்கங்கள் குறித்து செயல்பாடுகள் குறித்து கொள்கைகள் குறித்து விரிவான செயல்திட்டத்தை காண்பிக்கின்றன. சமீபகாலத்தில் யுக்தி மேலும் விரிவடைந்து ஓர் நிறுவனத்தின் செயல்பாடானது மற்றும் நோக்கம் சார்ந்த சமுதாயத்திற்கும் மற்றும் சமுதாயம் சார்ந்த பல்வேறு பங்குதாரர்கள் அடைய வேண்டிய பயன்களையும் பற்றி சிந்திக்கவைக்கிறது.

**யுக்தியின் அம்சங்கள்**

1. யுக்தி மிகவும் முக்கியமானது. ஏனென்றால் அது இல்லாவிடில் வருங்காலத்தை பற்றிய தெளிவு இருக்காது. வருங்காலத்தை பற்றி தெளிவான சிந்தனை இல்லாமல் ஒரு நிறுவனம் சந்தையில் இருக்கக்கூடிய நிச்சயமற்ற சூழநிலையை எதிர்கொள்வது மிகவும் சிரமமான காரியம் எனவே ஒரு நிறுவனம் யுக்தி குறித்த புரிதல் கூடிய செயல்படுவது அவசியம்.

2. யுக்தி என்பது நீண்ட கால வளர்ச்சியை பற்றியதே தவிர அன்றாட நடவடிக்கைகளை சார்ந்தது அல்ல. உதாரணமாக, பொருட்கள் மற்றும் சேவைகள் கண்டுபிடிப்பு, புதிய உற்பத்தி முறைகள், புதிய சந்தைகளை உருவாக்குவது போன்றவையாகும்.

3. யுக்தி என்பது வாடிக்கையாளர்களின் நடவடிக்கைகள் மற்றும் போட்டியாளர்களின் திட்டங்கள் ஆகியவற்றை சார்ந்து எடுக்கும் நடவடிக்கையாகும். மேலும் ஊழியர்களுடைய நடவடிக்கையும் இதில் சேர்ந்து கொள்வது அவசியம்.

### 1.3 யுக்தியின் அவசியம்

யுக்தி மேலாண்மை என்பது ஓர் புதிய சொல் மற்றும் கருத்து அல்ல. இது நீண்டகாலமாகவே பயன்படுத்தப்பட்டு வருகிறது. குறிப்பாக இதனுடைய பயன்பாடு 1990-ல் இருந்து அதிகமான முறையில் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

Good Stain – Nolan மற்றும் Pfeiffer ஆகியோர் யுக்தி குறித்து அதனுடைய பயன்பாடு குறித்து பல்வேறு தளங்களில் உபயோகப்படுத்தி இருக்கிறார்களாம்.

யுக்தி என்பது அதிகமான அளவில் நிர்வாக மேலாண்மையாளர்களுக்கு (உயர் அளவில் உள்ளவர்களுக்கு) வழிகாட்டியாக உள்ளது.

### KAUFAMAN & WALLACK கூறும் இலக்கணம்

"நிர்வாக அமைப்பானது மற்றும் செயல்களின் யுக்தியை பற்றிய திட்டமிடுதல் மற்றும் தினசரி தொழில் முடிவுகளை எடுப்பது குறித்தாகும்."

யுக்தி மேலாண்மையானது ஓர் நிர்வாக நோக்கங்கள் குறித்தும் மற்றும் அந்த நோக்கங்களை அடைவதற்கான வழிகுறித்தும் அறிவுறுத்துவதாகும். அதனுடைய முக்கிய இலக்கு நிர்வாகத்தின் வருங்காலத்தை குறித்ததாகும். யுக்தி மேலாண்மை என்பது ஒரு தொடர் செயல்பாடாகும்.

அதனுடைய மதிப்பீடு மற்றும் கட்டுப்பாடுகள் தொழில் சார்ந்த நோக்கங்கள் மற்றும் போட்டியாளர்களை சார்ந்ததாகும். தேவைப்பட்டால் யுக்தி

மறுமதிப்பீட்டுக்கு உட்படுத்தப்பட்டு மேலும் சிறந்த முறையில் நோக்கங்களை அடைவதற்கு செயல்படுத்தப்படும்.

நிர்வாகத்தில் உள்ள ஒவ்வொருவரும் யுக்தி மேலாண்மை குறித்த அடிப்படை அறிவை பெற்றிருப்பது அவசியம் அதன்மூலம் அவர்கள் தங்களுடைய திறன்களை மேம்படுத்திக் கொள்ளவும், நோக்கங்களை துரிதமாக அடைய முடியும். மேலும் சந்தை மாற்றங்கள், நிர்வாக மாற்றங்கள் மற்றும் தொழில் சூழல் சார்ந்த மாற்றங்கள் ஆகியவற்றை சிறந்த முறையில் எதிர்கொள்வதற்கு யுக்தி மேலாண்மை ஒவ்வொரு மேலாண்மைகளுக்கு வழிகாட்டியாக திகழும்.

**யுக்தி மேலாண்மையின் அவசியங்கள்**

1. போட்டி நன்மையை அறிந்து கொள்ள உதவுவது.
2. நிர்வாகத்தில் உள்ளவர்களுக்கு வருங்காலத்தை பற்றிய விழிப்புணர்வு வழியில் செல்வது.
3. கண்டுபிடிப்பு மற்றும் நிர்வாக சீர்திருத்தங்களை ஊக்கப்படுத்துவது.
4. நிர்வாகத்தின் பல்வேறு மட்டங்களில் திட்டமிடுதலையும் அதன் தேவையையும் உணர்த்துவது.

**1.4 யுக்தியின் நோக்கம் பற்றி வரையறுத்தல்கள்:**

நிர்வாக யுக்தியில் பல்வேறு வரையறைகள் உள்ளன. அவையாவும் பெரும்பாலும் எவை அடிப்படை நிலையிலேயே உள்ளன. அவற்றில் சிலவற்றை கீழ்காண்போம்.

1. யுக்தி என்பது தொடர்ந்த ஆவேசமான முயற்சி.
2. பலநேரங்களில் வளங்கள், திறனை காட்டிலும் அதிக விகிதத்தில் திட்டமிடுவது.

3. வருங்கால தலைமை குறித்து மற்றும் வளர்ச்சி குறித்தும் சிந்தனை செய்கிறது.

மேலும் கீழ்கண்டவற்றையும் இது குறிக்கிறது

a) தொலை நோக்கு பார்வையை உருவாக்கி மற்றும் அறிய செய்வது

b) பணி சம்பந்தப்பட்ட ஆவணங்களை தயார் செய்வது

c) சிறப்பான முறையில் தொழிலை வரையறுப்பது

4. வரையறுக்கப்பட்ட தொழிற்கேற்ற நோக்கங்களை இறுதி செய்வது.

## 1.5 யுக்தியின் பார்வை, பணி, நோக்கங்கள் மற்றும் தந்திரோபயங்கள் (UMOST)

பார்வை, பணி, நோக்கங்கள், யுக்தி மற்றும் தந்திரங்கள் ஒரு வணிக உள் கட்டமைப்பு ஏற்படுத்தி உருவாக்கப்பயன்படுகிறது. இதன் உதவியானது நடப்பு வணிக அமைப்பை நல்ல உயர்வான நோக்கங்கள் அடைவதற்காக ஏற்படுத்தப் பட்டவையாகும். மேலும் இவை பற்றி விரிவாக பார்க்கலாம்.

### 1. பார்வை (Vision)

பார்வையின் பட்டியல் ஆனது அமைப்புகளில் எங்கு தேவை, எதிர்கால நோக்கம் அல்லது அமைப்பின் பங்குதாரர்களின் தேவையை பொருத்து நல்ல வழியில் அமைகிறது. உதாரணமாக Microsoft நிறுவனத்தின் பார்வையை எடுத்துக்கொள்வோம். “தன்னுடைய அதிகாரத்தை தன்னிடம் வேலைபார்க்கும் நபர்களிடத்தின் வழியாக உயர்ந்த மென்பொருள், எந்த நேரம், எந்த இடம் அல்லது எந்த அதிகார சாதனத்தின் வழியாக செயல்படுத்துகிறது.” இதனையே உயர்அதிகார செயல்பாடாக கருதப்படுகிறது. இந்த பார்வை பற்றிய இலக்கணத்தைப்பற்றி Miller and Dess விளக்கியுள்ளார்.

"வெளியில் உள்ள முன்னோக்கிய சிந்தனைகளையும் உள்ளடக்கிய நோக்கமே பார்வையாகும்."

இதில் முக்கிய அம்சங்கள் :

1. பார்வையானது கனவுகளில் கருதப்பட்ட யோசனையாக கருதப்படுகிறது.
2. இது ஒரு அமைப்பின் ஆசையாகவும், அதனை அடைய கடினமாக பாடுபட வேண்டியுள்ளது.
3. இந்த பார்வையின் நடவடிக்கையை அடைய ஊக்குவிப்பாளர்களின் பங்களிப்பு சக்தி தேவைபடுகிறது.
4. பார்வையின் எதிர்காலத்தில் அடையும் ஓர் அமைப்பு நிலையை எடுத்து கூறுவதாக அமைகிறது.

இவ்வாறு பார்வை பற்றி அமைப்பின் நிலையை பார்த்தோம்.

2. **பணி**

சமுதாயத்தில் அமைப்பின் நடவடிக்கைகளில் பணி முக்கிய பங்குவகிக்கிறது. இது பொதுவாக இருபது ஆண்டுகளுக்கு முன்னதாகவே தத்துவவியலார்களில் பார்க்கப்பட்டு வந்தது. இதன் வரைவிலக்கணத்தை Hynger and Wheeler என்பவர் தன்னுடைய பார்வையில் பணி பற்றி கூறுகையில் "அமைப்பின் முக்கிய நோக்கம் அல்லது காரணமாக இருப்பதே பணியாகும். இதனை பற்றி David F Harvey மற்றும் Thompson ஆகிய அறிஞர்கள் அவர் அவர் தம் கருத்துகளை வரைவிலக்கணமாக பதிவு செய்து உள்ளனர். **வரைவிலக்கணத்தின் முக்கிய** சாராம்சங்கள்.

அவை

1. எல்லா அமைப்புகளிலும் பணி என்பது முக்கியமான ஒன்றாக உள்ளது.
2. முன்னோடி உள்ள அமைப்பின் காரணங்களுக்கு ஒரு பதிலாக அமைகிறது.
3. அடிப்படை விழிப்புணர்வை ஏற்படுத்துகிறது.
4. இப்பணியால் அரசாங்கத்தினால் நல்ல சக்தி மற்றும் வாய்ப்புகள் கிடைக்கப்படுகிறது.

பணியில் முக்கியமாக மூன்று உறுப்புகளாக அமைகிறது. 1. நிறுவனத்தினை பற்றிய பார்வையும் பணியும் 2. பணியாளர்களிடையே ஒரே சீரான மற்றும் மதிப்பான நடத்தைகள் 3. குறிக்கோள்கள் மற்றும் நோக்கங்கள் பற்றிய கண்ணோட்டம் ஆகியவையாகும்.

**பணி பற்றிய முக்கிய அம்சங்கள்**

1. பணியானது எளிதில் அடையக்கூடிய மற்றும் கிடைக்கக்கூடியதாக இருக்கும்.
2. பணியானது எளிதில் நடவடிக்கை எடுக்கக்கூடியதாக அமையும்.
3. பணியானது மேலாண்மையை உத்வேகப்படுத்தக் கூடியதாகவும், தொழிலாளர்கள், பெரிய சமுதாயத்தை திருப்திப்படுத்துவதாக அமையும்.
4. கலந்தாய்வு மேற்கொள்ளக்கூடியதாக இருக்கும்.
5. நல்ல மதிப்பை உயர்த்துதல்.

**3. நோக்கங்கள்**

ஓர் அமைப்பின் பணியை தீர்மானிப்பது நோக்கங்களே ஆகும். ஓர் அமைப்பின் கடந்த கால சாதனைகளையும் அதன் நிகழ்கால சாதனைகளையும்

தீர்மானிப்பதே அதன் நோக்கங்கள் ஆகும். இந்த நோக்கங்கள் ஆனது அதன் குறிக்கோள், நடவடிக்கை, கூட்டுருவாக்கம் போன்றவை உள்ளடக்கியதாகவும் இதில் நோக்கங்கள் மற்றும் குறிக்கோள்கள் ஆகிய இரண்டும் ஒன்றுக்கொன்று உட்தொடர்பு உடையதாக அமையும். ஓர் அமைப்பின் நோக்கமானது இதன் பிற தொடர்பு நடவடிக்கைகளையும் அதன் யுக்திகளையும் தேர்ந்தெடுப்பது ஒரு காரணியாக அமையும்.

4. யுக்தி:

இந்த யுக்தியான நடப்புகால பார்வையாக அமைகிறது. இது பார்வையோடு நேரடி தொடர்புடையனவாக இருக்கும். பார்வையும் யுக்தியும் அடையும் நோக்கங்கள் ஒன்றாகவே இருக்கும். ஆனால் இரண்டுக்கும் அதன் போட்டி சூழ்நிலைக்கேற்ப வேறுபாடு அடைகிறது. மேலும் அதே நேரத்தில் வேறுபட்ட அமைப்பில் அதன் நிதியை தேர்ந்தெடுக்கும்போது குணாதிசயங்களால் வேறுபாடு அடைகிறது.

5. தந்திரம்:

இவை குறுகியகால யுக்தியாகவே கருதப்படுகிறது. இதில் ஓர் நிறுவனத்தின் சக்தி மற்றும் வள ஆதாரங்களை பொறுத்தே அமைகிறது. தந்திரமாக பயன்படுவது ஒரு குறிப்பிட்ட வேலை மற்றும் நடப்பு நிறுவனத்திலேயே பயன்படுகிறது. இதனால் அதன் நடவடிக்கைகளில் மாற்றம் ஏற்படுகிறது. மேலும் வணிகத்திற்கு ஏற்ப நல்ல தந்திர முடிவுகளினால் நல்ல விதமான முன்னேற்றங்கள் ஏற்படுகின்றன.

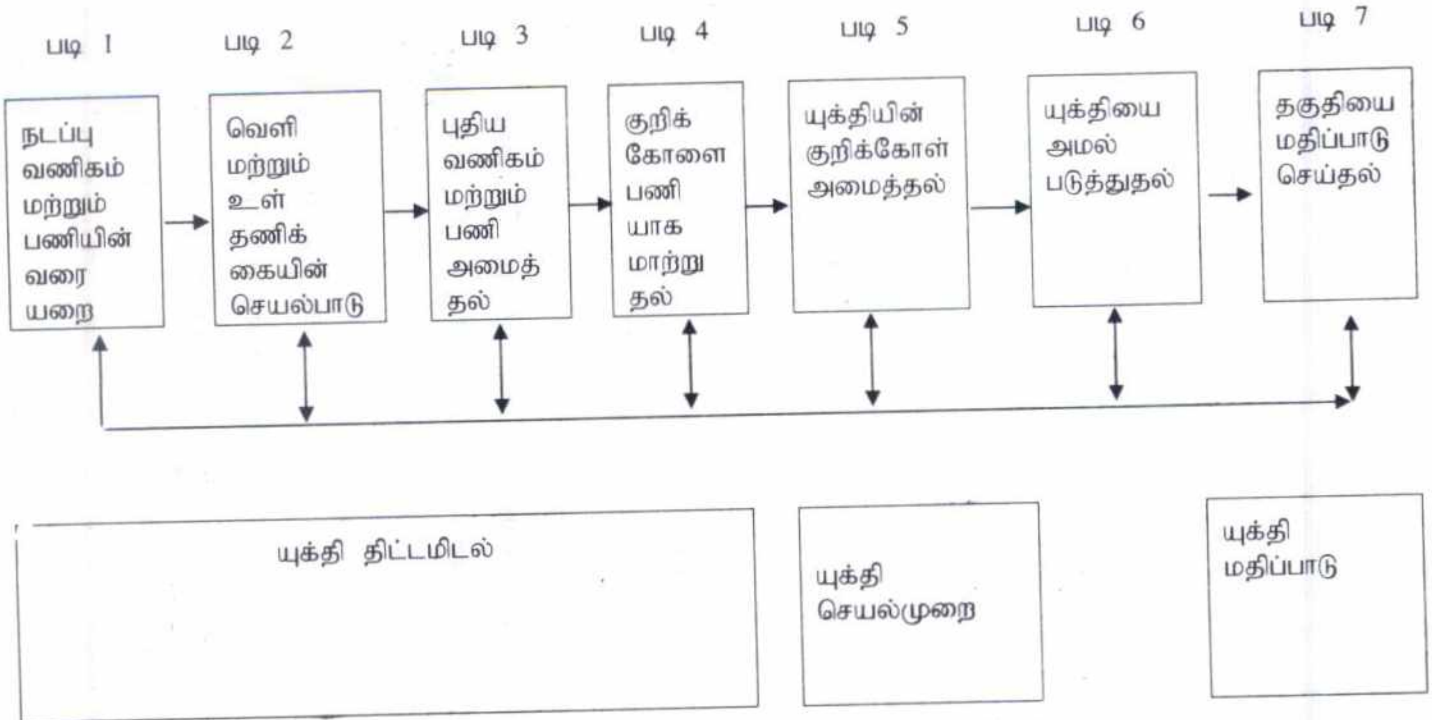
## 1.6 யுக்தி மேலாண்மை நடவடிக்கை

யுக்தி மேலாண்மை நடவடிக்கை என்பது அமைப்பின் யுக்தியாகும். ஒரு அமைப்பின் மேலாளர் எவ்வாறு தன்னுடைய திறனை அதனுடைய அமைப்பில்

வெளிப்படுத்துகிறார் என்பதே யுக்தி மேலாண்மையின் குறிக்கோளாகும். யுக்தி மேலாண்மையானது தொடர்ச்சியான நடவடிக்கையாகும் மேலும் இதில் வணிகம் மற்றும் தொழில் சம்பந்தப்பட்டவை உள்ளடக்கியதாகும். இதில் நடப்பு, மற்றும் எதிர்கால போட்டியாளர்களின் குறிக்கோளை எதிர்கொள்வதே யுக்தி மேலாண்மை நடவடிக்கைகளில் முக்கியமானதாகும்.

### 1.6.1 யுக்தி திட்டமிடல்

யுக்தி திட்டமிடலில் ஒரு பகுதியாக கருதப்படுவது யுக்திமேலாண்மை நடவடிக்கையாகும். யுக்தி மேலாண்மையில் திட்டமிடுதல் மற்றும் அமல்படுத்துதல் ஆகியவையே முக்கியமானதாகும். மேலும் இதன் நடவடிக்கைகளை கண்டறிந்து அதனை அமைப்பில் செயல்படுத்தி நிறுவனத்தை சக்தியுடன் கூடிய தேவை, சுற்றுப்புற சூழ்நிலைக்கு ஏற்றவாறு செயல்படுத்த வேண்டும். கீழ்காணும் வரைபடத்தில் 7 படிகளில் 5 படிகள் மேலாண்மை தத்துவத்தை பற்றி விரிவாக விளக்கி உள்ளது.




வரைபடம் 1 : யுக்தியின் மேலாண்மை நடவடிக்கை

**படி.1: நடப்பு வணிக வரையறை:**

நடப்பு வரையறையில் எந்தப் பொருளை எப்படி, எங்கு, யாரிடம் விற்பனை செய்வது மற்றும் எப்படி சேவை செய்வது என்பது பற்றி போட்டியாளர்களை சமாளிக்கத் தேவையான நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்கிறது.

**படி.2: வெளி மற்றும் உள் தணிக்கையின் செயல்பாடு**

ஒரு நிறுவனத்தின் மேலாளர் தன்னுடைய யுக்தியின திட்டமிடுதலை உள் மற்றும் வெளிப்புற சூழ்நிலைக்கேற்ப நல்ல முறையில் செயல்படுத்துகிறார். இதனை பெரும்பாலும் SWOT செயல்படுத்துதல் மூலம் செயல்படுத்துகிறார். S – Strength (பலம்) W – Weaknesses (பலவீனம்) O – Opportunities (வாய்ப்புகள்) T – Threats (அச்சுறுத்தல்கள்). இதனை கீழ்கண்ட வரைபடத்தின் மூலம் மேலாளர்கள் செயல்பாடு விளக்கப்படுகிறது.

| | |
|---|---|
| பலம்<br><br>ஆராய்ச்சி குலுக்கல் | பலவீனம்<br><br>வயதான பொறி இயந்திரம் |
| வாய்ப்புகள்<br><br>சில சந்தையை விரிவாக்கம் செய்தல் | அச்சுறுத்தல்கள்<br><br>போட்டியாளர்கனை ஒன்றாக இணைத்தல் |

படம் 2: SWOT Chart

**படி.3: புதிய வணிகம் மற்றும் பணி அமைத்தல்**

புதிய வணிகத்தை துவக்கும் பொழுது எந்தப் பொருளை எங்கு, யார் வாங்குபவர்கள் மற்றும் அதன் சேவையை போட்டியாளர்களை சமாளிக்கும் வகையில் செய்வது போன்றவை முக்கிய கருத்தாக அமைகிறது.

.4: குறிக்கோளை பணியாக மாற்றுதல்

பணி என்பது ("நல்ல தரமான வேலையை உருவாக்குவது") யுக்தி ன்பது, நிறுவன மேலாளர் ஆனவர் தன்னுடைய நிறுவனத்தினை தனக்கு ிணையான மற்றொரு நிறுவனத்தின் இலக்கை ஏற்ப இலக்குகளை அடைய திட்டமிடுதலை குறிக்கும்.

படி.5: யுக்தியை உருவாக்கி யுக்தியின் குறிக்கோள்களை அடைதல்

இவ்வகையான முயற்சியானது பலம், பலவீனம், வாய்ப்புகள் மற்றும் அச்சுறுத்தல்கள் ஆகியவற்றின் மூலம் தன்னுடைய செயல்பாடுகளை திறனாய்வு செய்து அதன் மூலம் ஒரு நிறுவன மேலாளர் தொழிலாளர்களுக்கும் தனக்கும் உள்ள தகவல் தொடர்பை ஏற்படுத்திக்கொள்கிறார்.

படி.6: யுக்தியை அமல்படுத்துதல்

யுக்தியை அமல்படுத்தும் போது பணியானது செயல் நிறைந்த முடிவாக வெளிப்படுகிறது. அவை நல்ல கட்டமைப்பு கொண்ட மேலாண்மையில் சிறந்த செயல்களான திட்டமிடுதல், அமைப்பு, வேலையாட்கள், தலைமை மற்றும் கட்டுப்பாடு போன்றவை உள்ளடக்கியதாக இருக்கும்.

படி.7: மதிப்பாடு மற்றும் கட்டுப்பாடு

இந்த மதிப்பீடு மற்றும் கட்டுப்பாடு, பணியானது நிறுவன யுக்தியின் திட்டமிட்ட மேலாண்மையை செயலின் கடைசி பணியாகும். இவை மதிப்பிடுவது மேல்மட்ட மேலாண்மையில் கூட்டங்கள் மூலம் எடுக்கக்கூடிய நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் ஆகும். இவை கீழ்கண்ட முக்கிய அம்சங்களை கொண்டுள்ளதாக அமைகிறது.

1. மேலாண்மை அமைப்பின் நடவடிக்கைகள்
2. எதிர்கால செயல்களின் கருத்துகேட்டறிதல்.
3. திறன் மற்றும் உத்வேகப்படுத்துதலின் தொடர்பு

4. தேவையான இடங்களில் கட்டுப்பாடுகளை உட்படுத்துதல்.
5. பல்வேறு படிநிலைகளில் கட்டுப்பாடுகளை உட்படுத்துதல்.
6. திறனின் தரத்தை நிர்ணயித்தல்
7. உண்மையான திறனை கண்டறிதல்
8. சரியான முடிவு எடுத்தல்

மேற்கண்ட முடிவுகள் மூலம் மதிப்பீடு மற்றும் கட்டுப்பாடுகள் மேற்கொள்ளப்படுகிறது.

### 1.7 நிறுவன யுக்திக்கும் சில்லறை வணிக மாதிரிகளுக்கும் உள்ள தொடர்பு

ஆரம்ப நிலையில் உள்ள புதிய, சிறிய வணிகம் மாற்றங்களை பெரிய அளவில் செய்யும் போது மிகவும் கவனமாக செய்து வெற்றி பெறுகிறது. ஆனால் பெரும்பாலான சிறிய வணிகங்கள் ஆரம்ப நாட்களில் இலாபம் ஈட்டாமல் தோல்வியையே சந்திக்கின்றன. இதனை சரியான திட்டமிடுதல், 'வணிக யுக்தி' மற்றும் 'வணிக மாதிரிகள்' மூலம் வேறுபடுத்தி காட்டுகின்றன.

#### வணிக யுக்திகள்

வணிக யுக்தியானது வணிகத்தின் பணி மற்றும் நோக்கத்தின் மூலம் தன்னுடைய செயலை செய்து முடிக்கிறது. பணியானது முக்கிய நோக்கமான இலாபத்தையும் ஈட்டி தன்னுடைய வாடிக்கையாளருக்கு நல்ல தரமான பொருட்களையும் தந்து, சுற்றுப்புற சூழ்நிலையை உயர்த்தி மேலும் உள்நாட்டுப் பொருளாதாரத்தை மேம்பாடு அடையச்செய்கிறது. இதில் வாய்ப்புகளும் போட்டியாளர்களின் அச்சுறுத்தல்களும் உள்ளடக்கியதாக இருக்கும்.

#### வணிக மாதிரிகள்

வணிக மாதிரிகள் என்பது நிறுவனத்தின் மதிப்பை உயர்த்தி காட்டுகிறது. தன்னுடைய வாடிக்கையாளர்கள் மற்றும் சமுதாயத்தில் அதாவது ஒரு நிறுவனமானது மற்றொரு நிறுவனத்தை காட்டிலும் தன்னுடைய தனித்திறன்

மதிப்பை உயர்த்தி காட்டுகிறது. இதனால் மொத்த சில்லறை விற்பனை மூலம் தன்னுடைய வாடிக்கையாளர்களிடம் அதிக விற்பனை செய்து அதிக இலாபத்தையும் ஈட்ட முடிகிறது. இதனால் அதிக வாடிக்கையாளரையும் பெற முடிகிறது.

**தொடர்புகள்**

ஒரு நிறுவனமானது வணிகத்தின் இரண்டு பகுதிகளாக கொண்டுள்ளன. அவை, வணிக யுக்திகள் மற்றும் வணிக மாதிரிகள்: இதன் மூலம் நிறுவனத்தின் முக்கிய குறிக்கோள்களான அதிக இலாபம் மற்றும் அதிக விற்பனையை கொண்டே செயல்படுகிறது. நிறுவனமானது வணிக மாதிரிகளில் ஏற்படும் மாற்றங்கள் அதிக இலாப யுக்திகளிடையே வணிகத்தை மாற்றித்தருகிறது. மேலும் இவை பற்றி கீழ்கண்ட காரணிகள் தீர்மானிக்கின்றன.

1. பொருள் மற்றும் சேவைகளில் உள்ள ஆழம், அகலம் பற்றிய ஆய்வை மாற்றுகிறது.
2. நுகர்வோரின் வாங்கும் அனுபவத்தை மாற்றுகிறது.
3. விலை மற்றும் வருவாய் தொடர்பான மாதிரிகளை மாற்றுகிறது.

இவ்வாறு நிறுவன யுக்தியும், சில்லறை வணிக மாதிரிகளும் ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புடையதாக இருக்கிறது.

## 1.8 சில்லறை வணிகத்தின் யுக்தி மற்றும் வெற்றிக்கு இடையேயான உறவுமுறை

சில்லறை வணிக உத்தியினை சம்பந்தப்பட்ட இருதரப்பிற்கும் நல்ல உறவுமுறையாக அமைந்து அது நல்ல ஆரோக்கிய போக்கை உருவாக்கக்கூடிய உறவுமுறைகளாக அமைய வேண்டும். இதனை உணர்வு பூர்வமாகவும் மற்றும் உயிரியல் பூர்வமாகவும் கூற வேண்டுமானால் அவை வாழ்வாதாரங்களை விருத்தி அடைய வைக்கக்கூடியவையாக இருக்குமாறு அமையும். மேலும் இது பொருள்

வழங்குவோர் மற்றும் சில்லறை வியாபாரிகளிடையே நல்ல கூட்டுருவாக்கத்தை இயற்கையாகவே ஏற்படுத்தும். இவர்களின் தொடர்பு ஆனது வழங்கல் சங்கிலி தொடர்புடையதாக அமைகிறது. உதாரணமாக அமெரிக்கா நிறுவனமாக Wal – Mart யை கூறலாம்.

## 1.9 சில்லறை யுக்தியின் பங்கு

யுக்தியானது தனிநபர் மற்றும் குழுக்கல் தொடர்புடையதாகவும் அவை அடிப்படையான விசயங்களை அமல்படுத்தக் கூடியதாக உள்ளது. மேலும் எல்லா மேலாளர்களும் திறமையாக கையாளக்கூடியவர்கள். அவர்கள் வெளி அமைப்புகளுக்கு ஏற்றவாறு தன்னுடைய உத்தி மேலாண்மையை செயல்படுத்துகின்றன.

இவை மேல்மட்ட மேலாண்மையில் உயர் அதிகாரிகளால் அதாவது முதன்மை செயல் அதிகாரிகளால் அமைப்பை ஒரு கூட்டு முயற்சிகளாய் செய்யப்படுகிறது அல்லது துணை தலைவர், கோட்டாட்சியர், துறைத்தலைவர்கள் மூலமாகவும் செயல்படுத்தப்படுகிறது.

இவ்வாறு சில்லறை உத்தியின் பங்குகளின் முக்கிய பொறுப்புகளை கீழ்கண்டவாறு காண்போம்.

1. சரியாக திட்டமிட்டு செயல்களை முடிக்க வேண்டும். மேலும் குறித்த தேதி மற்றும் கால அளவை தீர்மானிக்கப்பட வேண்டும்.
2. இரண்டாவதாக காலநிலை, பொருளாதார குறியீடு மற்றும் தொழில்நுட்ப தகவல்தொடர்பு, தொழிற்சாலைகளில் போட்டா போட்டி இவற்றைப் பற்றி பொறுப்புணர்வோடு திட்டமிடுதல்.

3. முக்கிய பிரச்சினைகள், முரண்பாடுகள், இடைவெளி, விடுபிழைகள், கருத்துவேறுபாடு, மோதல்கள் இவற்றை எல்லாம் மதிப்பாய்வு செய்யக்கூடிய செயல்களை செய்கிறது.

4. போதிய அனுபவம் இல்லாத தொழிலாளர்கள் கிடைப்பதால், பயிற்சி இல்லாமல் புதிய நிறுவனங்களை துவக்குவதினால் அவர்களுக்கு ஏற்படும் பிரச்சனைகளையும், முன்யோசனையுடன் செயல்படக் கூடிய தகுதியை பெறவும் அவர்களுக்கு போதுமான பயிற்சி மற்றும் உதவியை அளிக்கின்றன.

**வினாக்கள்:**

**குறு வினாக்கள்:**

1. திட்டமிடுதல் என்றால் என்ன?
2. சில்லறை வணிக யுக்தி என்றால் என்ன?
3. யுக்தி மேலாண்மையின் அவசியங்கள் யாவை?
4. யுக்தியின் நோக்கங்களை சுருக்கமாக வரையறை செய்க?

**பெரிய வினாக்கள்:**

1. யுக்தியின் பார்வை, பணி, நோக்கங்கள் மற்றும் தந்திரோபயங்கள் உதாரணத்துடன் விளக்குக
2. யுக்தியின் மேலாண்மை நடவடிக்கைகளை விவரி
3. நிறுவன யுக்திக்கும் சில்லறை வணிக மாதிரிகளுக்கும் உள்ள தொடர்பை விரிவாக விளக்குக.

# அலகு – 2

## யுக்தி உருவாக்கம் : பகுப்பாய்வு காரணிகள்

### 2.1 அறிமுகம்

யுக்தி நிர்வாகத்தில் பல்வேறுதரப்பட்ட பிரச்சனைகள் மற்றும் திறன் சார்ந்த ஒப்பீடுகள் சூழ்நிலை மாற்றத்திற்கு ஏற்ப முடிவு செய்யப்படுகின்றன. எனினும், யுக்தி மேம்பாடு என்பது பல்வேறு கோணங்களில் ஓர் வெளி நிறுவனத்தாலும் அனுப்பப்படுகிறது. அந்த அணுகுமுறையானது ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் திறன் சார்ந்தும், வாய்ப்புகள் சார்ந்தும் மற்றும் வருங்கால வளர்ச்சி சார்ந்ததாகவும் இருக்க வேண்டும். இதைத்தான் “வள அடிப்படையிலான நோக்கம்” என்று யுக்தி மேலாண்மையில் கூறப்படுகிறது.

ஒரு நிறுவனத்தில் சூழல் இரு வகையாக பிரிக்கப்படுகிறது. அவையானது உள் சூழல், வெளி சூழல் எனப்படும். ஒரு நிறுவனத்தின் சூழல் ஆனது உள் மற்றும் வெளி காரணிகளை முன்கூட்டியே சிந்திப்பது மற்றும் அதனுடைய தாக்கத்தை பற்றி அறிந்து கொள்வதாகும். ஒரு சூழலை அறியும் போது, ஒரு நிறுவனமானது அதனுடைய வாய்ப்புகளையும், அச்சுறுத்தல்களையும், அறிந்து வைத்திருப்பது மிகவும் அவசியமானதாகும். ஏனெனில் ஒரு யுக்தியை உருவாக்கும் போது அது தொடர்புடைய நிறுவனம் வாய்ப்புகளை சிறந்த முறையில் பயன்படுத்தியும், அச்சுறுத்தல்களை இயன்ற அளவு குறைப்பது ஆகும். அவ்வாறு செய்யும் போது ஒரு நிறுவனம் அதை வளமானதாகவும், செயல் திறனில் சிறந்து விளங்குவதும் மற்றும் போட்டி சார்ந்த சந்தையில் திறன்பட செயல்படவும் உதவும்.

### 2.2 உள் மதிப்பீடு

உள் மதிப்பாட்டின் அடிப்படை நோக்கமானது திறனை பற்றி அறிவதும் அதை சிறப்பான முறையில் உபயோகப்படுத்துவதும் ஆகும். உள் மதிப்பீட்டு

உதவியுடன் ஒரு நிறுவனம் தன்னுடைய பலத்தை அதிகரித்தும், பலவீனங்களை குறைத்தும் செயல்பட உதவும். உள் மதிப்பீடும் மற்றும் சூழல் சார்ந்த பகுப்பாய்வும் ஒன்றுடன் ஒன்று தொடர்புடையது.

ஒரு நிறுவனத்தின் முன்னேற்றத்தை மதிப்பீடு செய்யும்போது அதில் பல்வேறு அடிப்படை காரணிகளை தெளிவாக நிர்ணயிக்க வேண்டியுள்ளது. ஏனெனில்

1. முறையான தொலைநோக்கு பார்வையுடன் சிந்தனை செய்வது.
2. குறைந்த முயற்சியில் நிறைந்த பணம் காண்பது.
3. இலாப விகிதம் மற்றும் செலவு விகிதம் ஆகியவற்றை முறையாக கையாண்டு நிர்வாகத்தின் வளர்ச்சியை ஊக்குவிப்பது.
4. திறன் சார்ந்த மதிப்பீடுகளை அடிப்படை உண்மைகளை கொண்டு நிர்ணயம் செய்வது.
5. எந்த ஒரு முடிவிலும் ஏன் என்ற கேள்வியினை சரியான முறையில் உபயோகிப்பது.
6. அன்றாட நடவடிக்கைகளை மற்றும் முடிவுகளை வருங்காலத்துடன் இணைத்து செயல்படுவது மற்றும்
7. ஒரு நிறுவனத்தின் முழுமையான செயல்பாடுகளை நிர்வாகத்தின் கீழ் கொண்டுவருவது.

கீழ்கண்ட காரணிகளை உள்மதிப்பீட்டின் போது அவசியம் கவனத்தில் கொள்ள வேண்டியவையாகும். அவையாவன,

1. தொழிலின் போக்கு
2. இலாபத்தின் ஆதாரங்கள்
3. தொழில் சார்ந்த சவால்கள்
4. உற்பத்தி சார்ந்த செயல்கள்

5. வளங்களை முறையாக பயன்படுத்துதல்
6. நிர்வாகத்தின் அமைப்பு முறை மற்றும் மேலாண்மை
7. நிதி சார்ந்த வளங்கள்
8. நிறுவனத்தின் செயல்திறன்
9. நிர்வாகத்தின் பல்வேறு துறை அமைப்புகள் மற்றும் செயல்பாடுகள்
10. தொழில் நுட்பம் மற்றும் அது சார்ந்த திறன்கள்
11. நிறுவனத்தின் கலாச்சாரம் மற்றும் சூழ்நிலைகள்
12. நிறுவனத்தின் தலைமை மற்றும் செயல்பாடுகள்

### 2.3 உள் சூழ்நிலை மற்றும் நிறுவனத்தின் திறன் - செயல்பாடுகள்

ஒரு நிறுவனத்தின் கொள்கையானது அது சம்பந்தப்பட்ட அத்தனை விசயங்களையும் தெளிவாக எடுத்துரைக்க வேண்டும். உதாரணமாக விற்பாண்மை, சந்தையியல், நிதி, கணக்கு பதிவு முறை, தொழில்நுட்பம் சார்ந்த அமைப்புகள் மற்றும் தயாரிப்பு ஆகியவையாகும். மேற்கூறப்பட்ட ஒவ்வொரு துறையிலும் பல்வேறு துணைப்பகுதிகளும் அடங்கியுள்ளன. ஊதாரணமாக சந்தையியல் வாடிக்கையாளர் சேவைகள், உத்திரவாதங்கள், விளம்பரங்கள், விலைநிர்ணயம் மற்றும் பொதுமக்கள் தொடர்பு ஆகியவையாகும். எல்லா நிறுவனங்களுக்கும் அதன் அதன் அளவில் பலம் மற்றும் பலவீனங்கள் மேற்கூறப்பட்ட துறைகளில் இருக்கும். ஒரு நிறுவனத்தின் திறன் ஆனது இதை எல்லாவற்றிலும் சிறந்த முறையில் பயன்படுத்தி ஆரோக்கியமான போட்டி சூழ்நிலையில் இலாபத்தை ஈட்டுவதாகும். அவ்வாறு செயல்படும் நிறுவனத்தின் திறன் மதிப்பீடு பல்வேறு ஆய்வுகளை கொண்டு ஒரு தெளிவான முடிவுக்கு வர இயலும் அவையாவன உள்மதிப்பாடு, போட்டி மதிப்பாடு மற்றும் முழுமையான செயல்பாடுகளின் மதிப்பீடு ஆகும். இவற்றின் உதவியால் ஒரு நிறுவனத்தின் திறன் மற்றும் செயல்பாடு ஆகியவற்றை இயன்ற அளவில் கணிக்க முடியும்.

1. நிறுவனத்தின் வளங்கள்,
2. நிறுவனத்தின் நடத்தை பலங்கள் மற்றும் பலவீனங்கள்
3. கூட்டு உழைப்பின் வெளிப்பாடுகள்
4. திறமைகள்
5. நிறுவனத்தின் செயல்திறன்
6. யுக்தியால் ஏற்படும் நன்மைகள்

## 2.4 யுக்தி திறனின் விளைவு பற்றி பகுப்பாய்வு

ஒரு நிறுவனத்தின் யுக்தியானது நிகழ்கால நிலையில் இருந்து வருங்கால நிலையை நோக்கி பயனிப்பதாகும். அந்த செயல்பாட்டின் போது பல்வேறு தரப்பட்ட மாற்று யுக்திகளையும் கவனத்தில் எடுத்துக் கொள்ள வேண்டும். கடந்த காலத்தில் உபயோகப்படுத்த யுக்திகளும் அதனால் ஏற்பட்ட விளைவுகளும் புதிய யுக்தி தயார் செய்யும் போது கவனத்தில் எடுத்துக்கொள்ளவேண்டும்.

மாற்று யுக்திகள் எல்லா நேரத்திலும் பலன் அளிக்காது. இருந்த போதிலும் ஒரு நிறுவனமானது ஒவ்வொரு யுக்திக்கும் இணையான மாற்று யுக்திகளையும் அபிவிருத்தி செய்ய வேண்டியது அவசியமானதாகும்.

ஒரு நிறுவனத்தின் யுக்தியை வடிவமைப்பவர் அதனை பொறுப்போடும் இலட்சியத்தோடும் செயல்படுத்த வேண்டும். முறையற்ற நோக்கத்துடன் அல்லது திறன் ஆராயாத யுக்தி நிர்வாகத்தின் பலத்தை குறைத்து பலவீனத்தை அதிகரிக்க செய்யும் எனவே ஒரு சிறந்த நிர்வாகி ஆனவர் யுக்தியை தயார் செய்யும் போது இருக்கின்ற தகவல்களை அடிப்படையாகக் கொண்டு எந்த ஒரு பாரபட்சமும் இல்லாமல் நிர்வாகத்தின் நல்லமுறையில் அனுமானம் செய்ய வேண்டும்.

### 2.5 சூழ்நிலை காரணிகள்

PESTEL - (Political, Economic, Socio-Cultural Technological, Environmental, Legal) ஒரு நிர்வாகத்தின் வெளி சூழ்நிலை என்பது 5 முக்கியமான காரணிகளை கொண்டுள்ளது அவையாவை

1. அரசியல்
2. பொருளாதாரம்
3. சமூகம் மற்றும் கலாச்சாரம்
4. தொழில் நுட்பம்
5. சுற்றுச்சூழல் மற்றும் சட்டம்

#### 2.5.1 அரசியல் சூழ்நிலைகள்

ஜனநாயக நாடுகளில் வர்த்தக நிறுவனங்கள் சிறப்பான முறையில் தேவைகளையும் மற்றும் சேவைகளையும் விநியோகம் செய்கின்றன. ஜனநாயகம் சாராத நாடுகளில் மன்னராட்சி முன்னதாகவோ தனியார் தொழில் நிறுவனங்களின் மூலமாகவோ மற்றும் இதன் கலப்புகளாகவோ செயல்படுகிறது. இந்த நிறுவனங்கள் யாவும் அவரவர் செயல்படும் அரசியல் சூழ்நிலைக்கேற்ப தங்களை தயார்படுத்தி கொள்ளவேண்டும். அதன் மூலமாக அரசாங்கத்தின் ஒத்துழைப்புடன் சமுதாய வளர்ச்சிக்கும் மற்றும் பொருளாதார வளர்ச்சிக்கும் நிறுவனங்கள் உறுதுணையாக இருக்க முடியும்.

#### 2.5.2 பொருளாதார சூழ்நிலைகள்

ஒரு சிறந்த பொருளாதார சூழ்நிலைகள் கீழ்கண்ட குறிக்காட்டிகள் முக்கியமானதாக இருக்கும்.

1. பணவிகித வீக்க கட்டுப்பாடு
2. பொருளாதார வளர்ச்சி விகிதம்
3. தனி நபர் சேமிப்பு விகிதம்

4. நகர வளர்ச்சி விகிதம்
5. தரமான கல்வி
6. சுகாதாரமான சூழ்நிலை
7. முன்னேற்றமடைந்த தொழில் துறைகள்
8. உலக வர்த்தகத்துடன் இணக்கமான சூழ்நிலை

### 2.5.3 சமூக மற்றும் கலாச்சார சூழ்நிலைகள்

1. மக்கள் தொகை காரணிகள்

   1. வயது, 2. பாலின விகிதாசாரம் 3. தலைமுறை இடைவெளி

2. சமுதாய பொறுப்புணர்வு காரணிகள்

   1. நிறுவனத்தின் வாழ்நாள் இலட்சியம் மற்றும் பணி சார்ந்த அறிக்கை
   2. வர்த்தக நெறிமுறைகள், சமுதாயத்திற்கு ஆற்ற வேண்டிய கடமைகள், வேலைவாய்ப்பு உறுதி அளித்தல், தேசத்தின் அனைத்து மாநிலங்களையும் முன்னேற்றுவது
   3. குழு சார்ந்த முன்னேற்றம்

3. கலாச்சார காரணிகள்

   தனி மனித மதிப்பீடுகள், தனி மனித நம்பிக்கைகள், சம்பிரதாயங்கள், சமூக மனபாங்குகள்

### 2.5.4 தொழில்நுட்ப சூழ்நிலைகள்

1. புதிய சிந்தனைகளை வளர்த்து எடுப்பது
2. பல்வேறு தரப்பட்ட பிரச்சனைகள், புதிய முறையில் அணுகுவது, ஆராய்ச்சி மற்றும் கண்டுபிடிப்புகளை ஊக்கப்படுத்துவது.

சமீப கால தொழில்நுட்ப வளர்ச்சியில் குறிப்பிடத்தக்க உதாரணங்கள் அணு ஆற்றல், சூரிய மின்சக்தி, காற்றாலை மின்சக்தி

தொழில்நுட்பம் வாடிக்கையாளர்களின் தேவையை சிறந்தமுறையில் பூர்த்தி செய்வதோடு, நேரம் மற்றும் பணம் ஆகியவற்றை மிச்சப்படுத்துவது.

### 2.5.5 சுற்றுச்சூழல்

இயற்கை சூழ்நிலை காப்பாற்ற வேண்டிய அவசியம் என சமீபகாலமாக உணரப்படுகிறது. வர்த்தகம் சார்ந்த நிறுவனங்கள் ஒவ்வொன்றும் சூழ்நிலையை பாதுகாப்புடன் வைத்திருக்க வேண்டியது மனித குலத்தின் அடிப்படை தேவையாகும். குறிப்பாக, காற்று, தண்ணீர், ஒளி, ஒலி மாசுபாடு, இயற்கை சுழற்சி மாற்றங்கள், மின்னணு கருவிகளில் ஏற்படும் கதிரியக்க பாதிப்பு போன்றவையாகும். ஒவ்வொரு சிறு, குறு, நடுத்தர மற்றும் பன்னாட்டு சந்தை நிறுவனங்களும் சூழ்நிலை பாதுகாப்பு குறித்த விழிப்புணர்வோடும் பொறுப்போடும் செயல்படுவது நன்மை பயக்கும்.

### 2.5.6 சட்ட சூழ்நிலைகள்

சட்ட சூழ்நிலை – உரிமம் சார்ந்த கொள்கைகள், நிறுவனம் சார்ந்த கட்டுப்பாடுகள், இறக்குமதி, சுங்கங்கள், வெளிநாட்டு ஏற்றுமதி இறக்குமதி கட்டுப்பாடுகள், அந்நிய நேரடி முதலீடு சார்ந்த கொள்கைகள் மற்றும் கட்டுப்பாடுகள், பொது விநியோகத்துறை மூலமாக விநியோகிக்கப்படும் பொருள்களின் கட்டுப்பாடு மற்றும் தொழில் உரிமைகள்.

ஒவ்வொரு தொழில் நிறுவனமும் அது சார்ந்த தொழிலில் உள்ள உரிமைகள் மற்றும் காப்புரிமை சார்ந்த சட்டங்கள் அறிந்து இருப்பது என்பது முக்கியமானதாகும்.

## 2.6 சூழ்நிலை அறிய உதவும் உற்றுநோக்கு நுட்பங்கள்: (ETOP, SWOT)

### 2.6.1

E - சூழ்நிலை சார்ந்த காரணிகள் (Environmental)

T – சவால்கள் (Threats)

O – வாய்ப்புகள் (Opportunities)

P – விவரங்கள் (Profile)

### 2.6.2

S – பலம் (Strength)

W – பலவீனம் (Weakness)

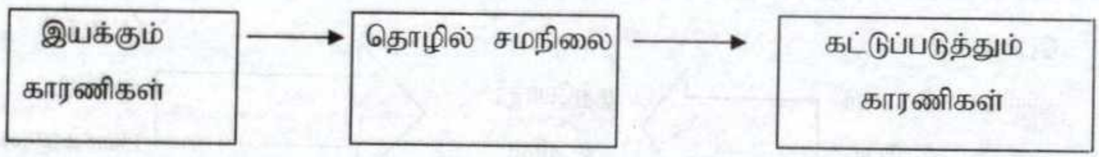
O – வாய்ப்புகள் (Opportunities)

T – சவால்கள் (Threats)

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Always leave blank | 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6.<br>7.<br>8.<br>9.<br>10. | STRENGTHS –S<br>பலம்<br><br>List<br>strengths | 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6.<br>7.<br>8.<br>9.<br>10. | WEAKNESSES-W<br>பலவீனம்<br><br>List<br>weaknesses |
| 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6.<br>7.<br>8.<br>9.<br>10. | OPPORTUNITIES-<br>O<br>வாய்ப்புகள்<br><br>List<br>opportunities | 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6.<br>7.<br>8.<br>9.<br>10. | SO<br>STRATEGIES<br><br>Use strengths to take advantage of opportunities | 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6.<br>7.<br>8.<br>9.<br>10. | WO STRATEGIES<br><br>Overcome weaknesses by taking advantage of opportunities |

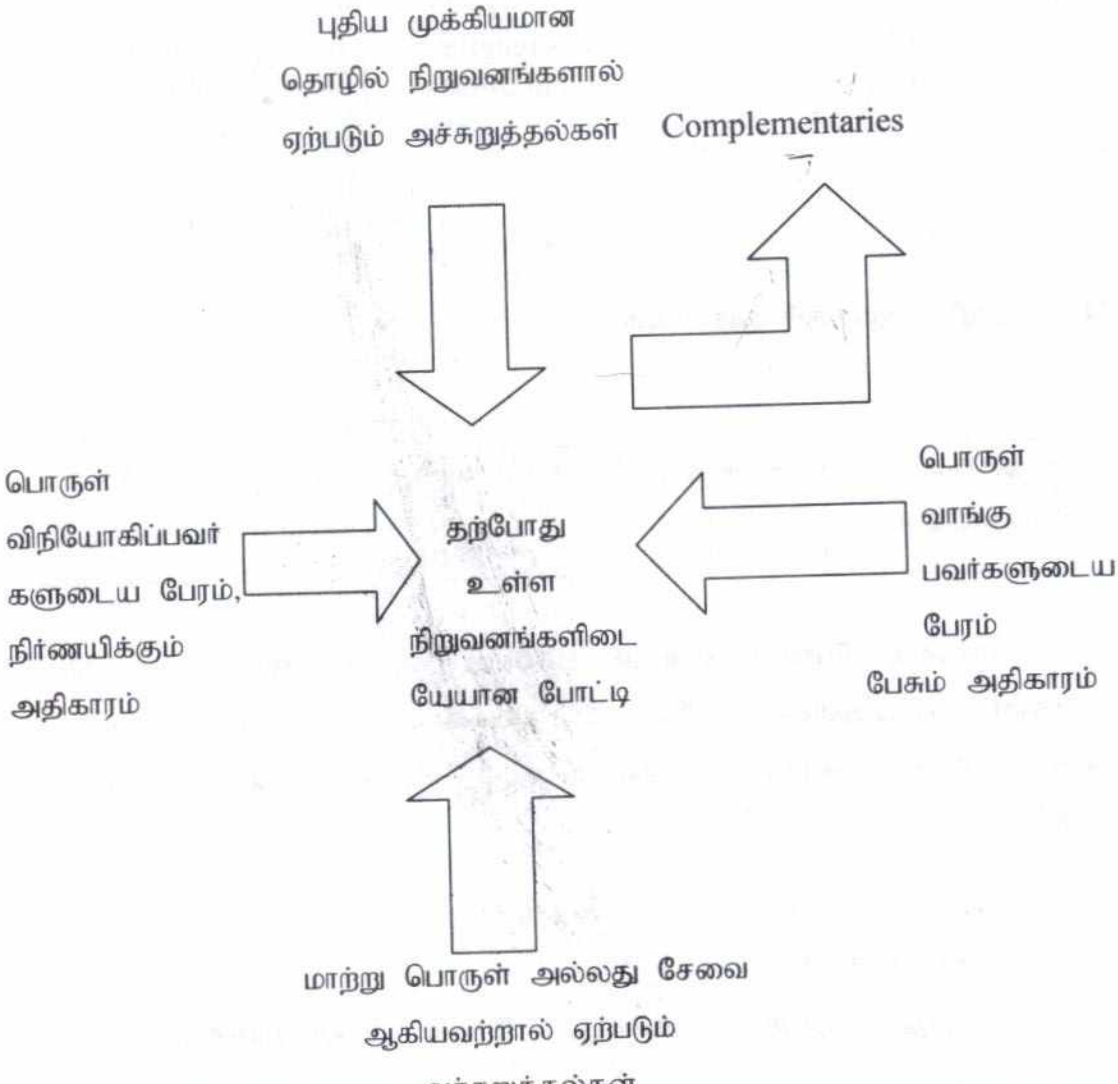
| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | THREATS – T | 1. | ST STRATEGIES | 1. | WT STRATEGIES |
| 2. | | 2. | | 2. | |
| 3. | | 3. | | 3. | |
| 4. | | 4. | | 4. | |
| 5. | List | 5. | Use strengths to | 5. | Minimize |
| 6. | threats | 6. | avoid threats | 6. | weaknesses and |
| 7. | | 7. | | 7. | avoid threats |
| 8. | | 8. | | 8. | |
| 9. | | 9. | | 9. | |
| 10. | | 10. | | 10. | |

### 2.6.3 தொழில் இயக்கும் காரணிகள்




மைக்கேல் போர்டர் என்பவர் பல்வேறு காரணிகளை முறைபடுத்தி 5 பிரிவுகளாக வகுத்துள்ளார். இந்த 5 பிரிவுக்கும், ஒரு தொழிலின் அடிப்படை அமைப்பு என்ன என்பதனை விளக்குகிறது. கீழ்கண்டவாறு 5 காரணிகளை காண்போம்

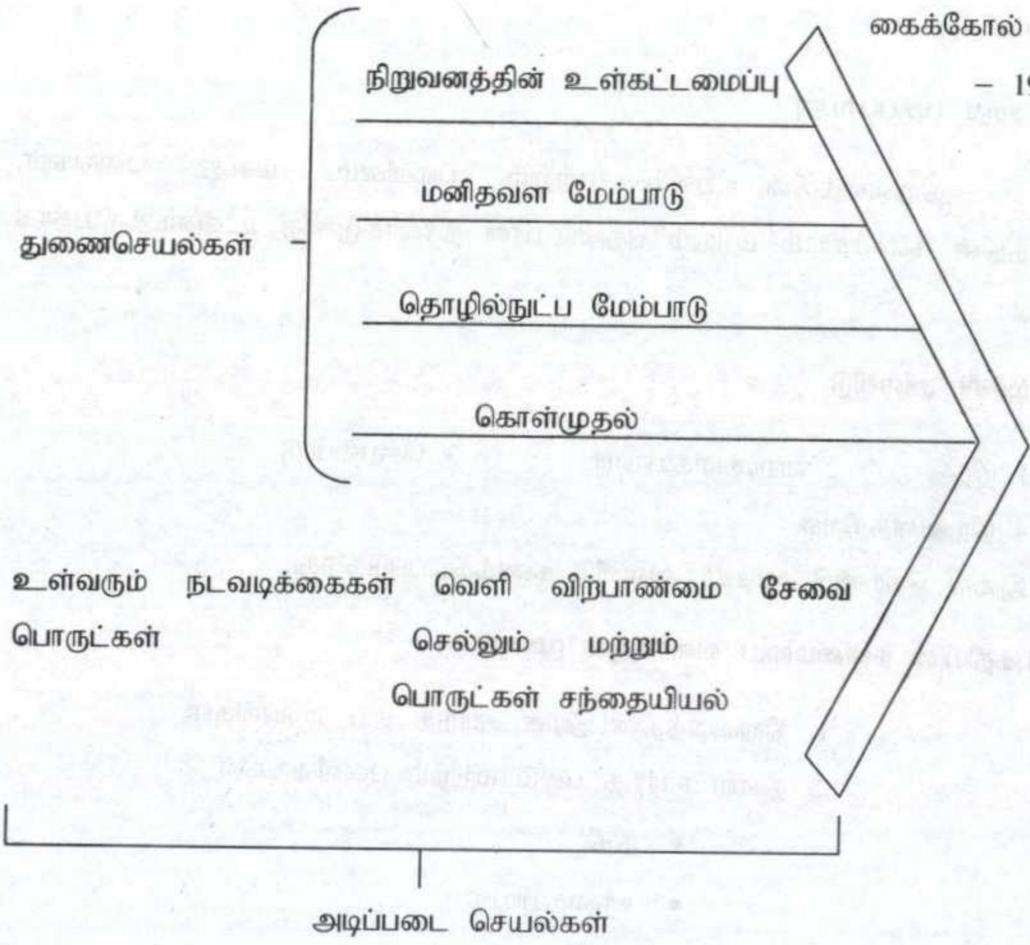
1. புதிய முக்கியமான தொழில் நிறுவனங்களால் ஏற்படும் அச்சுறுத்தல்கள்
2. மாற்று பொருள் அல்லது சேவை ஆகியவற்றால் ஏற்படும் அச்சுறுத்தல்கள்
3. பொருள் விநியோகிப்பவர்களுடைய பேரம், நிர்ணயிக்கும் அதிகாரம்
4. பொருள் வாங்குபவர்களுடைய பேரம் பேசும் அதிகாரம்
5. தற்போது உள்ள நிறுவனங்களிடையேயான போட்டி


புதிய முக்கியமான
தொழில் நிறுவனங்களால்
ஏற்படும் அச்சுறுத்தல்கள்
Complementaries
பொருள்
விநியோகிப்பவர்
களுடைய பேரம்,
நிர்ணயிக்கும்
அதிகாரம்
தற்போது
உள்ள
நிறுவனங்களிடை
யேயான போட்டி
பொருள்
வாங்கு
பவர்களுடைய
பேரம்
பேசும் அதிகாரம்
மாற்று பொருள் அல்லது சேவை
ஆகியவற்றால் ஏற்படும்
அச்சுறுத்தல்கள்

படம் : 2.2

## 2.7 நிறுவனத்தின் மதிப்பீடு – முறைகளும் நுட்பங்களும்

### 2.7.1 மதிப்பு சங்கிலி பகுப்பாய்வு




கைக்கோல் போர்டர் – 1980

### 2.7.2 நிதி மற்றும் நிதிசாராத பகுப்பாய்வு

1. நிதி பகுப்பாய்வு

இலாபம் சார்ந்த செயல்கள், நிதி வளங்கள், நிதிநிலை அறிக்கை, பணப் புழக்கம் மற்றும் விற்பனையாளர்கள் கொண்டு நிதி பகுப்பாய்வு செயல்படுகிறது.

2. நிதி சாரா பகுப்பாய்வு

நிறுவனத்தின் பலம் மற்றும் பலவீனம், மனித வளங்கள், நிறுவனத்தின் கலாச்சாரம் மற்றும் புதுமையான நிர்வாகமுறை உள்ளடக்கியதாக உள்ளது.

### 2.7.3 சமச்சீர் அளவீடு

1 நிதி    2 வாடிக்கையாளர்    3 செயல்பாடு

4 நிறுவனத்திறன்

இவை கொண்டு சமச்சீர் அளவீடு கணக்கிடப்படுகிறது.

### 2.7.4 யுக்தியின் நன்மையை வளர்க்கும் முறைகள் -

1. நிறுவனத்தின் திரன் சார்ந்த சுய விவரங்கள்
2. துறை சார்ந்த பலம் மற்றும் பலவீனங்கள்
    - நிதி
    - சந்தையியல்
    - செயல்பாடு
    - மனித வளம்
    - தகவல் தொடர்பு
    - பொது மேலாண்மை

இது பற்றி விரிவாக முந்தைய பாடங்களில் பார்த்தோம்.

### 2.7.5 வெற்றியை தீர்மானிக்கும் முக்கிய காரணிகள்

1. பலம் தொடர்புடைய சுய விவரங்கள்
2. தொழில் சார்ந்த பலவீனங்கள் மற்றும் சவால்கள்
3. தொழல் சார்ந்த வாய்ப்புகள் மற்றும் திறன்களின் மதிப்பீடு
4. தொழில் சார்ந்த தனிச்சிறப்பு மற்றும் வெற்றி பெற தேவையான குறியீடுகள் போன்றவை ஆகும்.

வினாக்கள்

குறுகிய வினாக்கள்

1. யுக்தி உருவாக்கம் என்றால் என்ன?
2. உள் சூழ்நிலைகள் மற்றும் நிறுவனத்தின் திறன் பற்றிய செயல்பாடுகளை சுருக்கமாக கூறுக
3. யுக்தியின் திறன் பற்றிய பகுப்பாய்வு கூறுக?

பெரிய வினாக்கள்

1. நிறுவனத்தின் சூழ்நிலை காரணிகளை விரிவாக விளக்குக:
2. சூழ்நிலையை அறிய உதவும் உற்றுநோக்கு நுட்பங்களை விரிவாக விவரி.

## அலகு – 3

## யுக்தி பகுப்பாய்வு மற்றும் வழிவகைகள்

### 3.1 அறிமுகம்

ஒவ்வொரு வணிக நிறுவனமும் அதற்கான தொலைநோக்கு திட்டங்கள், நோக்கங்கள் மற்றும் உத்திகளை உள் மற்றும் வெளி சூழ்நிலை சார்ந்த தகவல்கள் மற்றும் நிகழ்வுகளுக்கு ஏற்ப உருவாக்குகின்றன. அதே சமயத்தில் மாற்று உத்திகளையும் வருங்காலத்தை நோக்கி வைத்திருக்க வேண்டியது. அந்நிறுவனத்தின் கடமையாகும். ஒவ்வொரு செயலும் வருங்காலத்தை நோக்கியதாகவும், பலம் மற்றும் பலவீனங்களின் முழுமையான புரிதலுடனும் இருப்பது அவசியமாகும்.

### 3.2 மூன்றடுக்கு யுக்தி

1. செயல்பாட்டு **யுக்தி**
2. தொழில் சார்ந்த **யுக்தி**
3. நிறுவனம் சார்ந்த **யுக்தி**

**1. செயல்பாட்டு யுக்தி**

திட்டமிடுதல் மட்டுமே ஒரு பெரிய அளவிலான மாற்றத்தை எந்த ஒரு நிறுவனத்திலும் கொண்டு வந்து சேர்க்காது. மாறாக திட்டத்தை கூட்டு முயற்சியுடனும் நிர்வாகத் திறமையுடனும் மற்றும் பொறுப்போடு கூடிய முனைப்பும் செயல் சார்ந்த யுக்தி வாயிலாக மட்டுமே அடைய முடியும். எனவே, ஒவ்வொரு நிறுவனமும் செயல் சார்ந்த உத்தியை கணக்கில் எடுத்து கொள்ள வேண்டும்.

**2. தொழில் சார்ந்த யுக்தி**

இந்த யுக்தியில் ஒரு நிறுவன மேலாளர் நிறுவனத்தில் உள்ள ஒவ்வொரு அடிப்படை அமைப்பில் கவனம் செலுத்த வேண்டும். குறிப்பாக போட்டியாளரின்

பலம் அவர்களுடைய பொருட்களின் சேவை மற்றும் சிறப்பு ஆகியவற்றை ஆராய்ந்து அறிய வேண்டும். இறுதியாக எந்த சந்தையிடுதலில் லாபத்தை அதிகமாக ஈட்டமுடியும், சிறப்பாக செயல்பட முடியும் மற்றும் வளங்களை சீரிய முறையில் உபயோகப்படுத்த முடியும் என்பதை அறிந்திருக்க வேண்டும்.

**3. நிறுவனம் சார்ந்த யுக்திகள்**

ஒரு நிறுவனத்தில் இது மூன்றாம் அடுக்கில் பார்க்கப்படுகிறது. அவையாவன:-

1. உச்சகட்ட மேலாண்மை முடிவுகளை எடுக்கும் நபர்
2. இடைநிலை மேலாண்மை முடிவை செயல்படுத்தும் நிறுவன மேலாளர்கள் மற்றும்
3. கடைநிலை சந்தையில் செயல்படும் நிறுவன ஊழியர்களின் செயல்பாடுகள்.

இந்த மூன்று அடுக்கு நிலைகளும் நிறுவனத்தின் தொலைநோக்கு பார்வையுடன் இணைந்து செல்லும் போட்டியாளர்களை சமாளிக்கக் கூடிய யுக்தியாகும்.

## 3.3 செயல்பாட்டு யுக்தியின் வகைகள்

### 3.3.1 உற்பத்தி சார்ந்த யுக்திகள்

உற்பத்தி சார்ந்த அடிப்படை பொருட்கள், இயந்திரங்கள், உழைப்பாளர்கள் மற்றும் அடிப்படை இடு பொருட்கள்

- உற்பத்தி செய்யும் இடம், செயல்முறைகள், செயல் அமைப்புகள் மற்றும் உற்பத்திக்கான முதலீடு.
- உற்பத்தி இயந்திரங்கள்
- உற்பத்திக்கான கொள்முதல் மற்றும் கட்டுப்பாடு

### 3.3.2 சந்தையிடுதல் சார்ந்த யுக்திகள்

- பொருட்கள் அல்லது சேவைகள்
- விலை நிர்ணயம்
- பொருட்களை விற்கும் சந்தையை தேர்வு செய்தல்
- பொருட்களின் விற்பனையை ஊக்குவிக்கும் முறைகள்

### 3.3.3 ஊழியர்கள் சார்ந்த யுக்திகள்

- ஊழியர்களை தேர்வு செய்தல், ஊழியர்களுக்கான சம்பள நிர்ணயம் மற்றும் திறன் வளர்த்தல்
- ஒழுக்கநெறி மற்றும் கட்டுப்பாடு
- ஊழியர்களின் திறன் ஆய்வு மற்றும் மதிப்பீடு
- ஊழிய தொழிற்சங்க அமைப்பு மற்றும் அதன் அதிகாரங்கள்
- ஊழியர்களுக்கு பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு

### 3.3.4 நிதி சார்ந்த யுக்திகள்

- முதலீடு
- முதலீட்டை வகைப்படுத்துதல்
- பங்கு நிதி மற்றும் நிதி வருவாய்
- நீண்ட கால, மத்திய கால மற்றும் குறுகிய கால நிதி யுக்திகள்

### 3.3.5 புதுமை மற்றும் தரம்சார்ந்த யுக்திகள்

- அடிப்படை ஆராய்ச்சிகள்
- தொழிற் சார்ந்த முன்னேற்ற யுக்திகள்
- கால மேலாண்மை

- நிறுவனத்தின் ஆராய்ச்சி மற்றும் வளர்ச்சிக்கான திட்டங்கள் மற்றும் செயல்பாடுகள

### 3.4 தொழிற்சார்ந்த யுக்திகள்

இவை கீழ்கண்ட காரணிகளால் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது

- ஆண்டு இறுதி அறிக்கை மற்றும் அதன் உள் விவரங்கள்
- நிர்வாக மேலாண்மை குழு மற்றும் அதன் அறிக்கை
- நிறுவனத்தின் அடிப்படை தகவல்கள் சார்ந்த அறிக்கை

### 3.5 மைக்கேல் போர்டர் வழங்கிய போட்டி யுக்தி சார்ந்த மாதிரி

இதனை கீழ்கண்ட காரணிகளால் யுக்திகளை வகைப்படுத்துகிறார்

1. புதிய போட்டியாளர் சார்ந்த சவால்கள்
2. மாற்று பொருள் (அ) சேவை சார்ந்த சவால்கள்
3. உற்பத்தியாளரின் பேரம் பேசும் ஆற்றல்
4. நுகர்வோர்களின் பேரம் பேசும் ஆற்றல்
5. போட்டியாளர்களுக்கு இடையேயான சவால்கள்

இதனை கீழ்க்கண்டவாறு விரிவாக காண்போம்

**1. புதிய போட்டியாளர் சார்ந்த சவால்கள்**

- உற்பத்தி அளவு சந்தையில் நிறுவனத்தின் பெயர்
- அரசாங்கத்தின் கட்டுப்பாடுகள்
- நுகர்வோரின் விருப்பங்கள்

**2. மாற்று பொருள் (அ) சேவை சார்ந்த சவால்கள்**

- தொழிலை விட்டு வெளிபோவதற்கான காரணிகள்
- நிலைச் செலவுகள்
- தொழில் வளர்ச்சிக்கான காரணிகள்

மேற்கண்ட மூன்றாவது, நான்காவது மற்றும் ஐந்தாவது காரணிகள் அதன் ஆற்றலுக்கு ஏற்றவாறு செயல்படுகிறது.

### 3.5.1 செலவு தலைமை யுக்தி

அவை

- முதலீட்டு தேவை
- பொருள் (அ) சேவையை தயாரிக்கும் திறமை
- பொருட்களை கொண்டு சேர்க்கும் சிறந்த முறைகள்

### 3.5.2 வேற்றுமை படுத்தும் யுக்திகள்

அவையாவன

- ஆராய்ச்சி மற்றும் மேலாண்மை சார்ந்த பொருட்கள்
- திறன் வாய்ந்த பொருள் உற்பத்தி செய்யும் குழு
- நிறுவனத்தின் தரம் மற்றும் புதுமை சார்ந்த செயல்பாடுகள்

### 3.5.3 குவி சார்ந்த யுக்தி

- நுகர்வோரின் நன்மதிப்பு பெறுவது மற்றும் போட்டியாளர் சார்ந்த செயல்பாடு
- விரிவான பொருட்கள் மற்றும் சேவைகள் ஆகியவையாகும்

## 3.6 பொருள் உற்பத்தி செய்யும் இடம் கால யுக்தியின் முக்கியத்துவம்

### 3.6.1 கால யுக்தி

இந்த யுக்தியானது 1980-களில் பிரபலமடைந்தது சரியான நேரத்தில் நுகர்வோரை சென்றடைவது இதன் தலையாய நோக்கமாகும்.

### 3.6.2 தொழில் இடம் சார்ந்த யுக்தி

- தொழில் இடம் தேர்வு செய்வது

- போட்டியாளர்களின் தொழில் மற்றும் இடம் பலம் மற்றும் பலவீனங்கள்
- சந்தையில் நிறுவனத்தின் பங்கு மற்றும் போட்டியாளரின் பங்கு
  i. சந்தையின் தலைமை நிறுவனம் (ஆயசமநவ டுநயனநச)
  ii. சந்தையின் தலைமை போட்டியாளர்
  iii. சந்தையில் முன்னேறி செல்பவரை தொடர்பவர்
  iv. சந்தையில் முற்றிலும் தனித்தன்மை வாய்ந்தவர்

## 3.7 தனித்தன்மை நிறுவுதல் மற்றும் வளர்த்தெடுத்தல்

இவை கீழ்கண்ட காரணிகள் மூலம் தனித்திறனை வெளிப்படுத்துகிறது.

- தொழில் சார்ந்த தனித்திறன்
- தொழில் நுட்பம் சார்ந்த தனித்திறன்
- மிகச்சிறந்த அளவில் வளங்களை உபயோகப்படுத்தல்
- போட்டியிடுதலில் உத்வேகத்துடன் கூடிய ஆர்வம்

## 3.8 நிறுவனம் சார்ந்த யுக்திகள்

நிறுவனம் சார்ந்த உத்தியானது வளர்ச்சிகள் அடிப்படையில் 4 வகைகளாக பிரிக்கப்பட்டது.

- நிலை நிறுத்தும் யுக்தி
- விரிவுபடுத்தும் யுக்தி
- தனித்திருக்கும் யுக்தி
- கூட்டு யுக்தி

## 3.9 நிறுவனத்தை சீர்திருத்தி அமைத்தல்

### 3.9.1 தொலைநோக்குடன் கூடிய கூட்டுறவு உத்தி மற்றும் கூட்டு செயல்பாடு

3.9.2 இணைப்பு மற்றும் குறிப்பிட்ட அளவு பங்குகளை வாங்குதல்

- குறைந்த அளவு போட்டி
- செலவில் கட்டுப்பாடு கொண்டு வருவது
- எளிமையான மேலாண்மை
- ஸ்திரத்தன்மையை மேம்படுத்துவது
- வருமானத்தை பெருக்குவது
- சந்தை மற்றும் பொருட்களை சிறப்பாக கையாள்வது
- வளங்களை விரிவுபடுத்துவது
- வளங்களை ஒன்றினைத்து செயலை பெருக்குவது
- நிதி மேலாண்மையை சிறப்பாக கையாள்வது

### 3.9.3 இணைவினை யுக்தி

இரண்டு தனித்தனி நிறுவனங்கள் ஒன்றினைந்து பொது யுக்தியை உருவாக்குவது. இது இந்தியாவில் மிகவும் பிரபலமான முறையாகும். இந்த முறை பல்வேறு துறைகளில் உதாரணமாக மருந்துத்துறை, பெட்ரோலியத்துறை, கனரக வாகனங்களுக்கான துறை, வேதியியல் துறை மற்றும் முதலீட்டு துறைகளில் பிரபலமான ஒன்றாகும்.

உதாரணங்கள்

Hindustan Motors & General Motors

Hero Cycles & Honda Motor Company

TVS & Lukas Company

Wipro & General Electricals

ஆகியவையாகும்.

## 3.10 வெளித்திறனை உபயோகப்படுத்தும் யுக்தி

ஒரு பொருளை ஒரு நிறுவனமானது உற்பத்தி செய்யலாம் அல்லது வெளியில் இருந்து வாங்கிக்கொள்ளலாம். இந்த இரண்டில் எது அதற்கு எளிமையானதாகவும் செலவு குறைந்ததாகவும் மற்றும் பொருளாதார சிக்கலை குறைப்பதாக இருக்கிறதோ அதுவே சிறந்த யுக்தியாக இருக்கும். பல நேரங்களில் ஒரு நிறுவனமானது அதனுடைய எல்லாத் தேவைகளையும் அவர்களாகவே உற்பத்தி செய்ய இயலாது. அச்சூழ்நிலையில் இந்த வெளிக்கொணர் யுக்தி சிறந்த வாய்ப்பாக அவர்களுக்கு அமைகிறது.

### வினாக்கள்

குறு வினாக்கள்:-

1. மூன்று அடுக்கு யுக்தி பற்றி நீவிர் அறிவது யாது?
2. புதுமை மற்றும் தரம் சார்ந்த யுக்தி என்றால் என்ன?
3. மைக்கேல் போர்ட் வழங்கிய போட்டி யுக்தியின் சார்ந்த மாதிரிகளை சுருக்கமாக விவரி
4. இடம் சார்ந்த கால யுக்தியின் முக்கியத்துவத்தை விளக்குக

பெரிய வினாக்கள்:-

1. நிறுவனத்தை சீர்திருத்துவதற்கான அமைத்தலில் உள்ள காரணிகளை விரிவாக விளக்குக.
2. வெளித்திறனை உபயோகத்தில் உள்ள யுக்திகளின் உள்ள காரணிகளை விளக்குக.

## அலகு – 4

## யுக்தியின் வடிவமைப்பு

4.1 யுக்தியை வடிவமைப்பு மற்றும் அதன் முக்கிய பணிகள் பற்றிய யுக்தி மேலாளர் வழங்குவது உண்டு. மேலாளர் தன்னுடைய யுக்தியின் மூலம் ஒரு நிறுவனத்தின் வளர்ச்சி மற்றும் இலாபத்தை முக்கிய குறிக்கோள்களாக கொண்டு தன்னுடைய யுக்தியை வழிவகை செய்கிறார். இந்த யுக்தியின் மூலம் முக்கிய முடிவுகளை முன்னின்று எடுக்கப்படுகிறது.

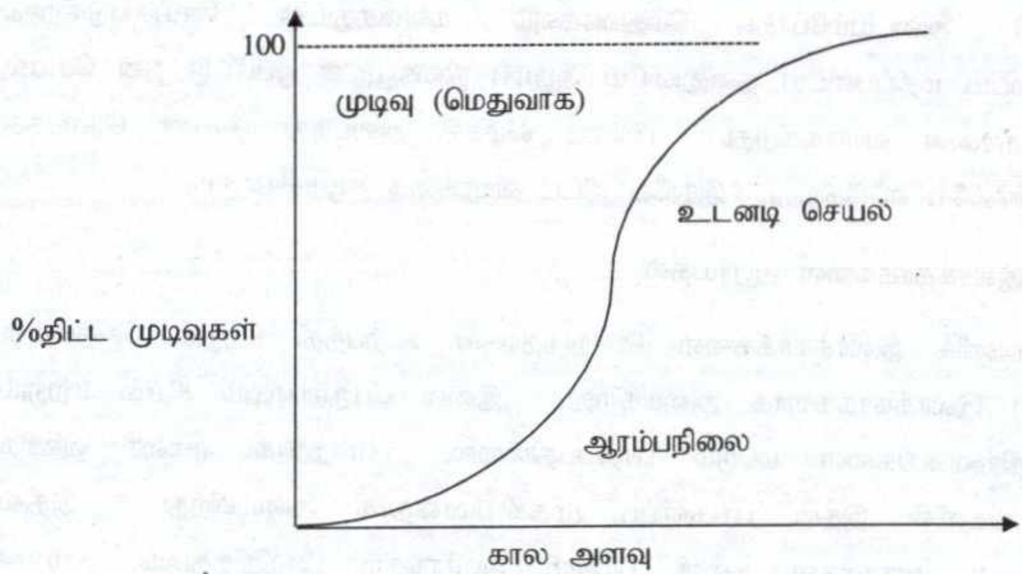
1. பங்காதாயம் வழங்குவது, சறக்குகளை விற்பனை செய்தல், இலாபம் உயர்த்துவது போன்றவையாகும்.
2. மறு முதலீட்டின் மூலம் இலாபம், மற்றும் வளர்ச்சியின் வாய்ப்பை அதிகப்படுத்துதல் பழைய வள ஆதாரங்களை கொண்டு தொழிலாளர்களுக்கு பயிற்சி அளித்து தன்னடைய திறனை மேம்படுத்துதல்

**இந்த அலகின் முக்கிய நோக்கங்கள்**

1. திட்ட வாழ்க்கை சுழற்சி மற்றும் இலாக்காக்கள் பற்றிய ஆய்வு
2. யுக்தியுடன் தொடர்புடைய BCG MATRIX, GE MCKinsey Matrix, Hufer's உற்பத்தி சந்தை
3. நிலக்கடல் யுக்தி போன்றவை பற்றி இப்பாடத்தின் முக்கிய நோக்கங்களாகும்

### 4.2 திட்ட வாழ்க்கை சுழற்சி

ஒரு திட்ட வாழ்க்கையில் தன் செயல்திறனுடைய கூடிய நோக்கங்கள் அல்லது குறிக்கோள்களை அடைய வேண்டிய செயலே திட்ட வாழ்க்கை சுழற்சி எனப்படும்.




**திட்ட வாழ்க்கை சுழற்சி**

திட்டத்தின் ஆரம்ப நிலை என்பது அந்த திட்ட பிறப்பு நிலை ஒப்பானதாகும். அதனின் தொடக்கக் காலத்தை மேலாளர் தெரிவு செய்கிறார். அந்த திட்டத்தை தன்னுடைய குழுக்களிடைய மற்றும் ஆரம்ப வள ஆதாரங்களை ஒழுங்குபடுத்த மற்றும் வேலை நிகழ்ச்சியை ஒருங்கிணைக்கிறார். இதன் தொடர்ச்சியாக ஆரம்ப நிலையில் இருந்து உள்ளார்ந்த முடிவுநிலை தொடரப்படுகிறது. இவை குழு உறுப்பினர்களை அனைவரையும் இழுத்து கட்டப்பட்ட செயல்பாடுகள் மூலம் செயல்படுகிறது. மேலும் ஒவ்வொரு நிலைகளாக செய்ய அனுமதிக்கப்படுகிறது. எடுத்த எடுப்பிலே கடைசி படியை எட்டமுடியாது. திட்டத்தின் மெதுவான செயல்பாட்டிற்கு முக்கிய காரணம் திட்டமிட்ட ஒரே குறிக்கோள்களை கொண்டே செயல்படுவதாகும். இதன் செயல்பாடானது ஒரு நிலைகளிலும் தன்னுடைய வள ஆதாரங்களை ஒட்டியே தன்னுடைய வெற்றி பயணம் தொடர்கிறது. மேலும் ஆரம்ப காலத்தின் குறைந்த உத்வேகத்துடன் செயல்படுகிறது. பின்னர் படிப்படியாக வேகம் அதிகரித்து தனி வளர்ச்சியை எட்டி அடைகிறது. அது தன்னுடைய முழு

வளர்ச்சி அடையும்போது மெதுவாகவும் கவனத்துடன் செயல்படுகிறது. தன்னுடைய மதிப்படைய தன்னுடைய ஆரம்ப நிலையுடன் ஒப்பிட்டு தன் செயல் திட்ட திரனை வளர்க்கிறது. பின்னர் வீழ்ச்சி அடைந்து பின்னர் தொடக்க நிலையிலேயே எட்டுகிறது. இதுவே திட்ட வாழ்க்கை சுழற்சியாகும்.

## 4.3 இலாக்காக்களை ஆராய்தல்

வணிக இலாக்காக்களை பொறுத்தவரை உற்பத்தி மற்றும் சேவைகள் முக்கிய இலாக்காக்களாக அமைகிறது. இவை பெரும்பாலும் சிறிய மற்றும் குறு நிறுவனங்களை மட்டும் பாதிப்பதில்லை. மாற்றாக எல்லா வணிக நிறுவனங்களின் இதன் பங்களிப்பு முக்கியமானதாக அமைகிறது. இதில் கூட்டங்கள், மாநாடுகள், கல்வி, பயிற்சி, அரசாங்கம், பிரதிநித்துவம், தரமான அமைப்பு, பொது தொடர்பு போன்றவைகளை உள்ளடக்கியதாக அமைகிறது.

இலாக்காக்களின் பெரும் உதவியால் உற்பத்தி மற்றும் சேவைகள் போன்ற முக்கிய நோக்கங்களை எட்டி அமைகிறது.

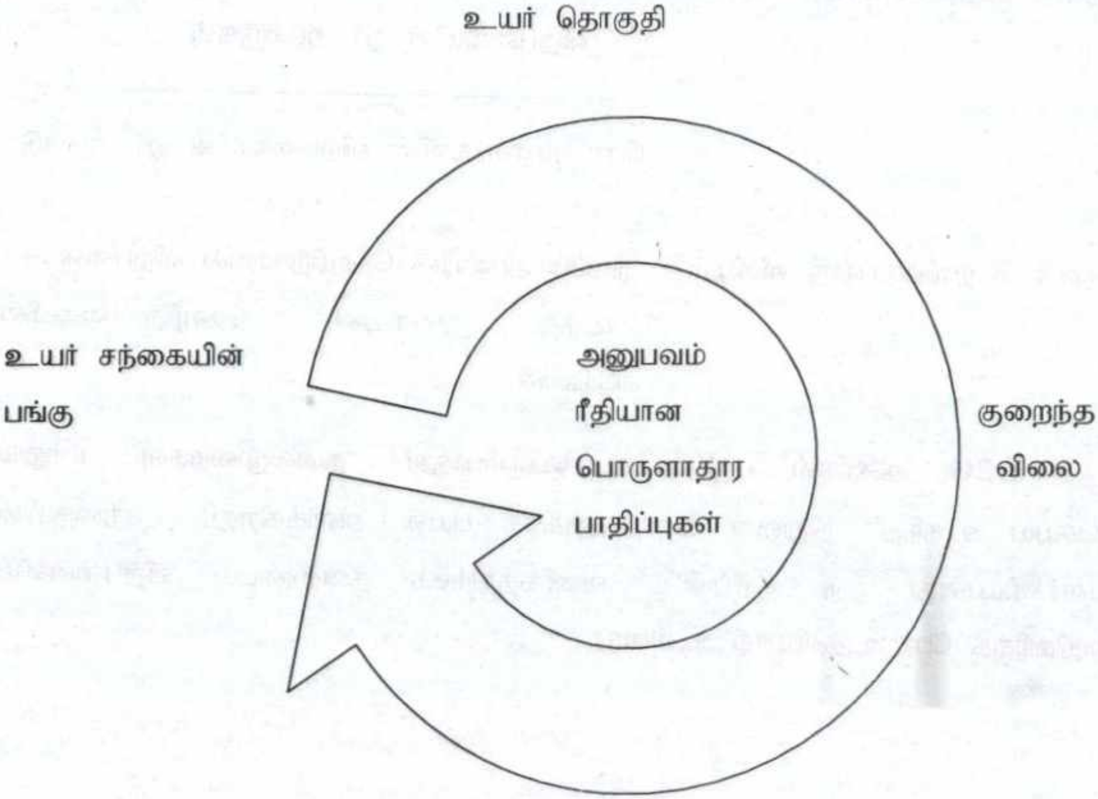
**நன்மைகள்**

1. நிறுவனத்தை உற்சாகப்படுத்தியது
2. மேலாண்மையில் சிறந்த முடிவுகளை எடுக்க வழிவகை செய்கிறது
3. ரொக்க இருப்பு நிலை மூலம் வளர்ச்சி மற்றும் நிறுவனத்தை விரிவாக்கம் செய்யமுடிகிறது.

**தீமைகள்**

1. உற்பத்தி மற்றும் சந்தை எளிதாக புரிந்து கொள்ள முடியாத சூழ்நிலை உள்ளது.
2. அறிவியலின் கடுமையான மாயையில் வர்த்தகம் வீழ்ந்து உள்ளதால் எளிதான தீர்வு எடுக்க முடியவில்லை.

இலாக்காக்களை பொறுத்தவரை ஏற்கனவே உள்ள சிறிய மற்றும் பெரிய நிறுவனங்களினால் பல்வேறு பலதரப்பட்ட உற்பத்தி செய்ய சில தந்திர யுக்திகளுக்கு பெரிய உதவியாக அமைகிறது. இவை முதலீடு, ரொக்க ஓட்டம், புதிய நிதி ஆதாரங்கள் பொருளாதார மற்றும் வேலை முன் அனுபவங்களின் இணைந்து செயல்பட உதவியாக இருக்கிறது. இதனை கீழ்கண்ட வரைபடத்தின் மூலம் அணியினை விளக்கப்படுகிறது.




தொகுதி மற்றும் செலவு வட்டம்

## 4.4 BCG அணி (Boston Consulting Group)

இந்த போஸ்தன் ஆலோசனைக் குழு என்பது பண்டைய காலத்திலிருந்தே இலாக்காக்கள் பரிந்துரையிலிருந்து யுக்தி பகுப்பாய்வு வரை தன்னடைய வளர்ச்சியுடன் கூடிய பங்கை செலுத்திவருகிறது. போஸ்டன் ஆலோசனைக் குழு முக்கிய சூத்திரத்தை கீழ்கண்டவாறு காண்போம்.

சந்தை உறவின் பங்கு விகிதம் = வணிகயுக்தியின் அலகுகள் தன்னுடைய விற்பனையின் ஓர் ஆண்டுகள்

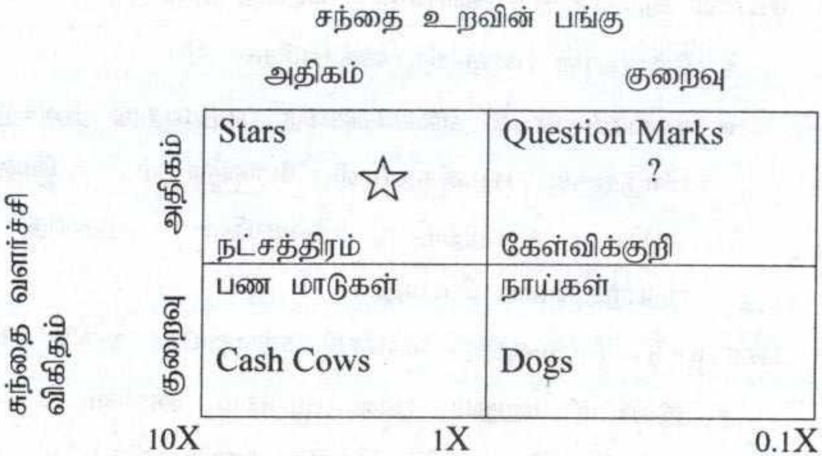
---

போட்டியாளர்களின் விற்பனையின் ஓர் ஆண்டு

சந்தை உறவின் பங்கு விகிதம் = நடப்பு ஆண்டின் தொழிற்சாலை விற்பனை – கடந்த ஆண்டின் தொழிற்சாலையின் விற்பனை

BCG அணிகள் பகுப்பாய்வு பெரும்பாலும் "தலைமுறைகள்" மற்றும் "செய்ய உகந்த" நிறுவன வளங்களுக்கே பயன் அளிக்கிறது. சந்தையின் வளர்ச்சியானது ஒரு குறிப்பிட்ட வணிகத்திற்கே தன்னுடைய விற்பனையை அதிகரிக்க பேர் உதவியாக உள்ளது.

BCG அணிகளை கீழ்கண்ட வரைபடத்தின் மூலம் காணலாம்.




BCG அணிகள்

BCG மாதிரியானது உற்பத்தி வாழ்க்கை சுழற்றியை ஒட்டியதாக அமைந்துள்ளது. இவைகளின் முக்கிய இரண்டு குறிக்கோள்களை கொண்டுள்ளது.

அவை 1. சந்தையின் பங்கு 2. சந்தையின் வளர்ச்சி

இதன் அடிப்படை தத்துவமான ஆரம்ப கால அறிவை வைத்து பெரிய சந்தையில் உள்ள தன்னுடைய உற்பத்தி பொருட்களை விரைவாக விற்பனை செய்து பெரிய பெயரை பெருகிறது. மேற்கண்ட டீஊபு உள்ள பிரிவுகளைப் பற்றி ஆராய்வோம்.

1. நட்சத்திரம் (அதிக வளர்ச்சி சந்தையின் அதிக பங்கு)

- இதில் அதிக பணம் புழங்கப்படுகிறது. இதில் வணிகத்தில் அதிக பணமே மேலதிகாரம் செய்கிறது.
- மேலும் ரொக்க ஓட்டத்தை தொடர்ந்து செயல்படுத்தி ரொக்கத்தை சந்தை தன்வசப்படுத்துகிறது.

2. கேள்வி குறி (அதிக வளர்ச்சி, குறைந்த அளவிளான சந்தையின் பங்கு)

- மோசமான பணத்தை கையாடுதல்
- நாயைப் போல் எல்லாவற்றை பாதுகாத்து தனக்கும் பயனிக்காமல் பிறருக்கும் பயனிக்காமல் போவதாகும். மேலும் ரொக்கத்தை அதிக ஈடுபடுத்தி சந்தையில் எந்தவித தாக்கத்தையும் ஏற்படுத்தாமல் போவது.

3. பண மாடுகள் (குறைந்த வளர்ச்சி, சந்தையின் அதிக பங்கு)

- இலாபம் மற்றும் பண புழக்கம் அதிகம். மேலும் குறைந்த முதலீடுகளில் அதிக இலாபம் பார்ப்பதாகும்.
- நிறுவன உருவாக மிக்க நல்ல அடித்தளம் அமைய ஏதுவானநிலை.

4. நாய்கள் (குறைந்த வளர்ச்சி, குறைவான சந்தையின் பங்கு)

- திட்டத்தை திரும்ப திரும்ப பார்ப்பது
- நிர்ம தன்மையுடன் ரொக்கம் இருப்பதால்
- குறைந்த அளவு ரொக்கம் மற்றும் முதலீடுகளை அனுமதிப்பதே முக்கிய காரணமாகும்.

## 4.5 GE – Mckinsey அணி

இந்த அணியை உருவாக்கியவர் Mc.Kinsey என்பவர் ஆவர். இவர் பொது எலக்டரிக் அனுபவம் பெற்றவர் இவர் BCG அணியில் உள்ள குறைகளை போக்கி வணிகத்தை உறுதிபடுத்தி தொழிற்சாலை கவனத்தை ஈர்த்துள்ளார்.

GE -- Mckinsey அணியின் மாதிரியை வரைப்படத்துடன் விளக்கியுள்ளார்

| | | வணிக அலகின் பலம் | | |
|---|---|---|---|---|
| | | அதிகம் | நடுத்தரம் | குறைவு |
| தொழில் கவர்ச்சி | அதிகம் | | | |
| | நடுத்தரம் | | | |
| | குறைவு | | | |

தொழில் கவர்ச்சியில் மற்றும் வணிக அலகின் பலம் முதலியவை கவனிக்கப்படுகிறது. அதில் அதிகமாகவோ, நடுத்தரமாகவோ அல்லது குறைவானதாக உள்ளதா என்பதனை கவனிக்கப்படுகிறது. இதன் மூலம் தொழில் வளர்ச்சியை தன்னுடைய திறனை வெளிக்காட்ட பயன்படுகிறது.

**தொழில் கவர்ச்சி**

தொழில் கவர்ச்சியானது கீழ்க்கண்ட காரணிகளை உள்ளடக்கியதாக உள்ளது.

1. சந்தை வளர்ச்சி விகிதம்
2. சந்தையின் அளவு
3. தேவையின் வேறுபாடு
4. தொழிலின் இலாபம்
5. தொழில் போட்டிகள்
6. உலக வாய்ப்புகள்
7. பேரியியல் சுற்றுப்புற சூழ்நிலை காரணிகள் (PEST)

இதனை கீழ்கண்ட சூத்திரத்தின் மூலம் கணக்கிடலாம்.

தொழில் கவர்ச்சி = காரணி மதிப்பு 1 x காரணியின் எடை 1

+ காரணி மதிப்பு 2 x காரணிகளின் எடை 2

+ காரணிமதிப்பு N x காரணி எடை N

வணிக அலகின் பங்கு

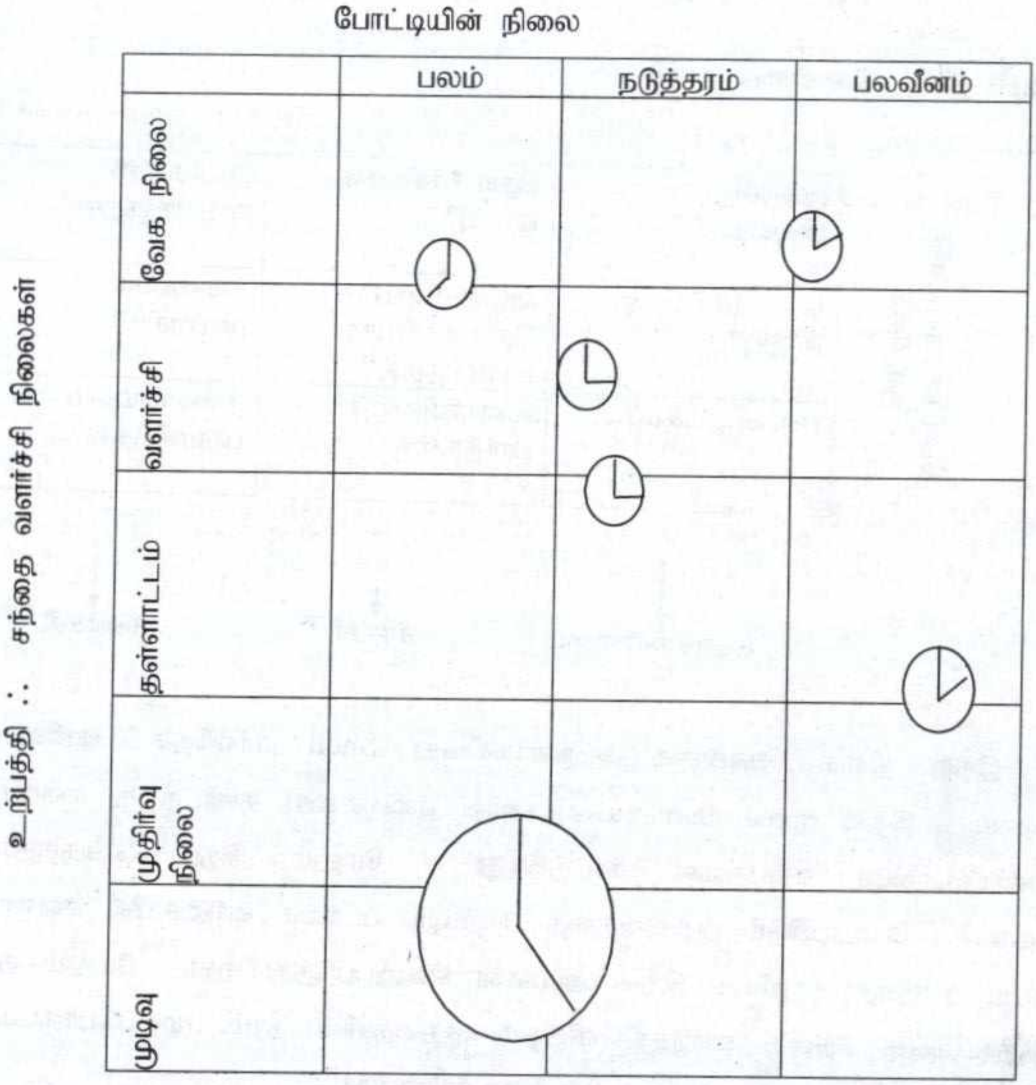
GE – Mckinsey வணிக அலகின் பங்கை தீர்மானிக்கும் காரணிகளை கீழ்கண்டவாறு பார்ப்போம்

1. சந்தையின் பங்கு
2. சந்தை வளர்ச்சியின் பங்கு
3. வர்த்தக முத்திரையின் சமநிலை
4. விநியோக அலைவரிசையின் தொடர்பு
5. உற்பத்தி சக்தி
6. போட்டியாளருடன் ஒப்பிடும்போது இலாப இலக்கு

இவ்வாறு தன்னுடைய மாதிரி அணியுடன் இணைத்து உருவாக்க விளக்கியுள்ளார்.

## 4.6 HOFER'S சந்தை தயாரிப்பு வளர்ச்சி

சந்தை தயாரிப்பு வளர்ச்சியில், சந்தையின் வணிகத்திற்கு ஏற்றவாறு தன்னுடைய இலக்கணத்தை தந்துள்ளார். மேலும் போட்டியாளர் தகுந்தபடி படர்கையாகவும் செங்குத்தாகவும் உள்ளது போல் தன்னுடைய உற்பத்தி அல்லது சந்தை வளர்ச்சியை தீர்மானிக்கிறது. இதனை உற்பத்தி வாழ்க்கை சுழற்சி முறை மற்றும் வணியுக்தி அலகின் அடிப்படையில் கொண்டு தயாரிக்கப்பட்டுள்ளது. இதில் அறிமுக நிலை, வளர்ச்சிநிலை, முடிவுநிலை கொண்டு விளக்கப்படுகிறது. இதில் பலம், நடுத்தரம், மற்றும் பலவீனம், ஆகியவை கொண்டு விளக்கப்படுகிறது. இதனை கீழ்கண்ட வரைபடத்தின் மூலம் அறியலாம்.




Hofer's Matrix

## 4.7 Shell திசை கொள்கை அணி

போட்டியாளர்களின் தகுதிகள்

| | | |
|---|---|---|
| முதலீடு இல்லாமல்? | தொடர்ச்சியான எடுப்பு? | இடர்களை கையாளுதல்? |
| தொடர்ச்சியான எடுப்பு? | வளர்ச்சியை தொடர்ச்சியாக பராமரித்தல்? | கடினமான முயற்சி? |
| பணப்புழக்கம்? | வளர்ச்சியைப் பார்த்தல்? | தலைமையை பராமரித்தல்? |
| ↓ கவர்ச்சியின்மை | ↓ சராசரி | ↓ கவர்ச்சி |

இந்த திசை கொள்கை உருவாக்கியது Shell சர்வதேச கெமிக்கல் நிறுவனம். இதன் மூலம் போட்டியாளர்களின் எல்லையை கண்டறிந்து எவ்வாறு செயல்படுத்துவது என்பதனை காட்டுகிறது. மேலும் இது செங்குத்தான பார்வையில் போட்டியிடும் நிறுவனத்தை பற்றியும், படர்கை வரிசையில் எவ்வாறு இலாபம் ஈட்டுவது பற்றியும் இதன் ஆய்வை வெளிப்படுத்துகிறது. மேலும் தன் கருத்தாய்வுக்கு சந்தை வளர்ச்சி விகிதம், சந்தையின் தரம், மூலப்பொருட்கள் மற்றும் சுற்றுப்புற சூழ்நிலை கருத்தில் கொண்டுள்ளது.

இதில் Shell திசை கொள்கை அணியானது ஒரு யுக்தி திட்டத்தின் படி தயாரிக்கப்பட்டுள்ளது. இந்த திசைக் கொள்கையினால், வேலை சூழ்நிலை தன்மை ஏற்றவாறு மாறுபடும் தன்மையற்றதாக உள்ளது.

இந்த திசை கொள்கையானது எதிர்கால உத்தேசத்தின் அடிப்படையிலும் (அதாவது நம்பிக்கை, அவநம்பிக்கை மற்றும் நேராகவும்) மேலும் எதிர்கால

சூழ்நிலையை கருத்தில் கொண்டு தயாரிக்கப்பட்டுள்ளது. இது பல்வேறு காரணிகளை சார்ந்து உள்ளதாக அமைந்துள்ளது.

இதில் பல்வேறு காரணிகள் கீழ்கண்டவாறு காண்போம்.

1. தலைவர் – இது வணிக யுக்தி அலகை மையமாக கொண்டுள்ளது
2. கடினமானமுயற்சி – அதிக நாட்கள் பாடுபடுபவர்கள் பாதிக்கக் கூடிய வகையில் இருந்தால் நலன் தரக்கூடியதாக அமையும்.
3. இரண்டை – இது வணிகயுக்தியின் அலகு ஆனது எதிர்காலத்தின் சாத்தியமான சூதாட்டமாக அமைந்த சூழ்நிலையை உருவாக்க வேண்டும்
4. தற்காப்பு – இதில் எதிர்கால வளர்ச்சிக்கு தேவையான வள ஆதாரங்களை கொண்டுள்ளதாக அமைக்க வேண்டும்.
5. பணம் உருவாக்குபவர் – பசுமாடு எப்படி பால் தருமோ அது போல் பணம் உருவாக்க வழி செய்து செயல்பாடு நீட்டிக்கப்படுகிறது.
6. எடுப்பு – வணிக யுக்தி அலகின் மூலம் பணம் நகர்வுகளை மேற்கொள்ள

### 4.8 ANSOFF'S அணி

இதன் கொள்கையை வெளியிட்டவர் Igor Ansoff. இது தற்பொழுது உள்ள அணிகளுக்கு எல்லாம் மாற்றாக நிறும வளர்ச்சி யுக்தியை பற்றி ஆராயப்படுகிறது. மேலும் இந்த அணி ஆனது நடப்பு மற்றும் உற்பத்தி

ஆதாரங்கள் மற்றும் சந்தை (நுகர்வோர்) முன்னிலைப்படுத்தி வெளியிடப்பட்டதாகும். இதன் முந்தைய புதிய பொருட்கள், மற்றும் பழைய மற்றும் புதிய சந்தை என்பதனை பற்றிய நான்கு விதமான கூட்டுருவாக்கத்தை முன்நிறுத்துகிறார்.

| | முந்தைய பொருட்கள் | புதிய பொருட்கள் |
|---|---|---|
| முந்தைய சந்தை | சந்தை கணிப்பு | பொருட்கள் வளர்ச்சி |
| புதிய சந்தை | சந்தை வளர்ச்சி | மாற்று வழி |

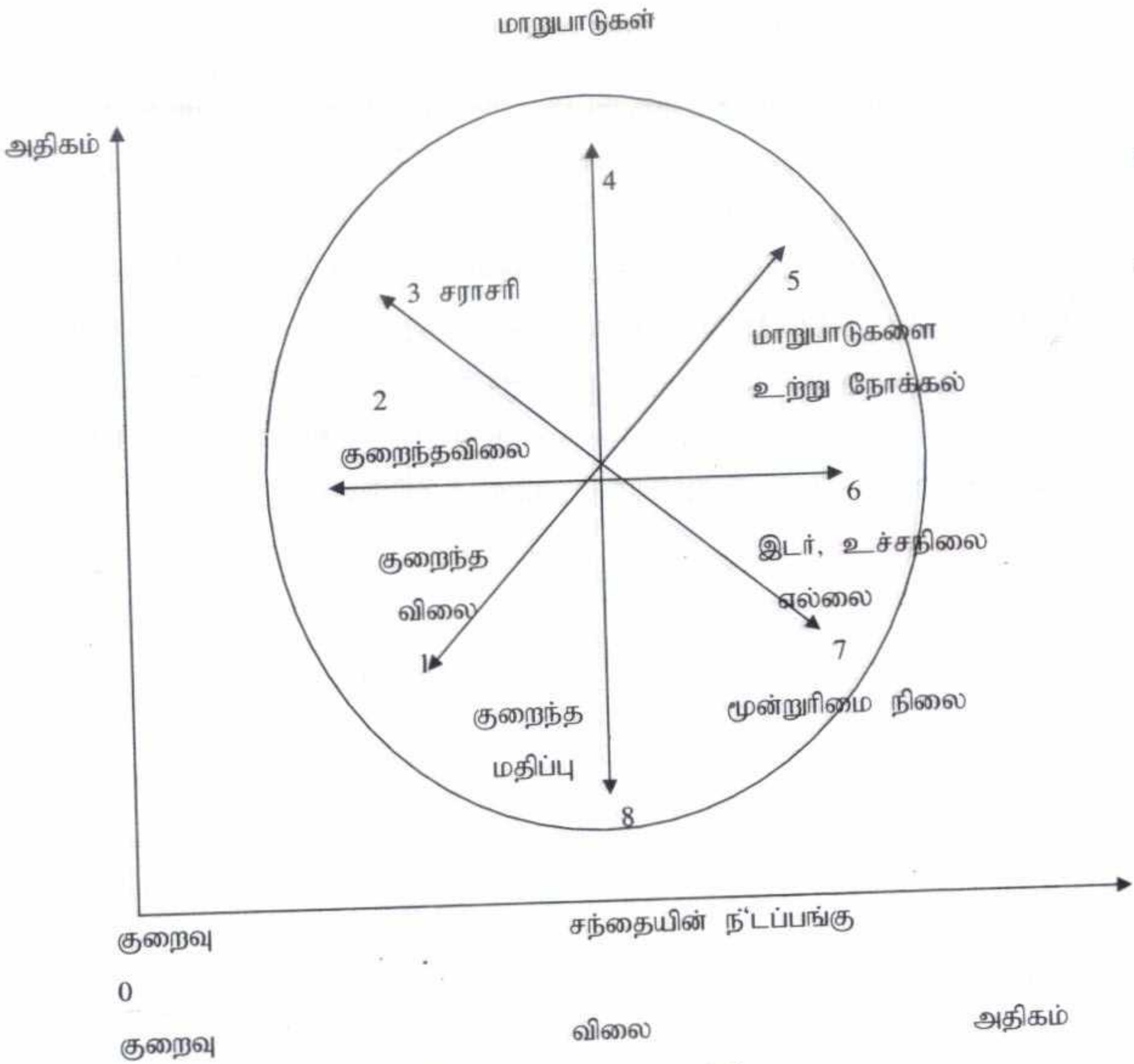
1. சந்தை கணிப்பு – சந்தை வளர்ச்சியை முன்பு இருந்ததைவிட முன்னேற்றம் காணச் செய்தல்
2. சந்தை வளர்ச்சி – பழைய பொருட்களிடம் இருந்து புதிய பொருட்களை தொகுப்பாக்குதல்
3. பொருட்களின் வளர்ச்சி – புதிய வளர்ச்சியானது பழைய வளர்ச்சியைவிட கூடுதலாக இருத்தல்
4. மாற்று வழி – புதிய தொழிலை, புது சந்தை, புது பொருட்களை உருவாக்குவதன் மூலம் வளர்ச்சியடையச் செய்தல்

### 4.8.1 பொருட்கள் மற்றம் சந்தை வளர்ச்சியின் யுக்தியை தேர்ந்தெடுத்தல்

பொருட்கள் மற்றும் சந்தை வளர்ச்சியின் யுக்தியை தேர்ந்தெடுக்கும் போது மேற்கொள்ள வேண்டிய காரணிகளை அதாவது 1. சந்தையின் கணிப்பு 2. சந்தை வளர்ச்சி 3. பொருட்களின் வளர்ச்சி யுக்தி 4. மாற்றுவழி ஆகியவற்றின் மூலம் தேர்ந்தெடுக்கப்படுகிறது.

### 4.9 BOWMAN'S கடிகார விலை யுக்தி

1966-ல; Porter's யுக்தியின் மாற்று வழியில் கண்டுபிடிக்கப்பட்ட யுக்தியாகும். இதனை வெளியிட்டவர்கள் Cliff Bowman மற்றும் David Faulkner இவர்கள் இருவரும் இணைந்து Bowman's கடிகார யுக்தியை வெளியிட்டனர். இதன் முக்கிய மாதிரியானது நிறுவ யுக்தி விரிவாக்கம் செய்வதாகும் அதாவது Porter's தந்துள்ள மூன்று யுக்தி நிலையிலிருந்து விவரி எட்டு நிலைகளாக மாற்றி, விலை, ஈர்ப்பு கூட்டுருவாக்கத்தின் பலன்களை உணர்ந்து எல்லோரும் விரும்பக்கூடிய வகையில் மாற்றி அமைத்து நிறுமத்தை வெற்றியடையச் செய்யும் யுக்தியாக மாற்றப்பட்டுள்ளது.




BOWMAN'S கடிகார யுக்தி

## 1. குறைந்த விலை / குறைந்த மதிப்பு

வாடிக்கையாளர்களை கவர்வதற்காக இம்முயற்சி மேற்கொள்ளப்படுகிறது. இவை பொருட்களில் உள்ள விலைகளின் ஏற்றத்தாழ்வுகளை பயன்படுத்தி நுகர்வோரை சம்மதிக்க வைக்க தூண்டுகிறது.

2. குறைந்த விலை

நிறுவனமான குறைந்த விலைக்கு தன்னுடைய பொருட்களை விற்பனை செய்து அதிக பொருட்களை வெளியேற்றுகிறது.

உதாரணமாக கூறினால்

வால்மார்ட் நிறுவனம் நிறை விற்பனையாளர்கள் இருந்தாலும் இந்நிறுவனம் ஒரே இடத்தில் விற்பனை செய்து குறைந்த விலைக்கு விற்பனை கிடைக்கிறது.

3. சராசரி

இது கம்பெனியின் ஆர்வத்தை பொறுத்து அமைகிறது. இது பொருளின் தரம் மற்றும் நுகர்வோர்க்கு ஏற்ற விலையில் வழங்குவதே இதன் முக்கிய நோக்கமாகவும் நுகர்வோர்க்கு நம்பகத்தன்மை உடையதாகவும் இருக்கச் செய்தல்.

4. மாறுபாடுகள்

இதில் நுகர்வோரின் எண்ணங்கள் மாறுபாடு அடைகிறது. இதில் அதிக தரம் உள்ள பொருட்கள் அதிக விலைக்கு விற்பனைச் செய்யப்படுகிறது. ஒரே தரத்தில் உள்ள பொருட்கள் வேறுபட்ட விலைகளில் விற்பனை செய்கிறது. மேலும் இதில் நுகர்வோர் அதிக தரம் உள்ள பொருட்களை அதிக விலை கொடுத்து வாங்க தயங்குவதில்லை.

5. மாறுபாடுகளை உற்றுநோக்கல்

இந்த மாறுபாடுகளை உற்று நோக்கல் என்பது சந்தையில் சில பொருட்களில் மேல் விலை அதன் முகமதிப்பை காட்டிலும் அதிகமாக இருக்கின்றன. அவைகளை நுகர்வோர் வாங்க முற்படுகின்றனர்.

ஏனெனில் அவற்றின் மேல் உள்ள மோகத்தின் காரணமாக அவை ஈர்க்கப்படுகின்றன. உதாரணமாக: சுழடடள, சுழலஉந, ஊடழுவாநள, போன்றவை. இந்த மாதிரியான பொருட்களும் சந்தையில் எதிர்நோக்குகின்றன.

6. சராசரியான பொருட்கள்

இவை குறைந்த நாட்களில் சில பொருட்களின் விலை சூதாட்டம் போல் அதிகரிக்கும். அவை போட்டியாளர் எதிர் நோக்கல் சமயத்தில் இவை ஏற்படுகின்றனர். அதையும் நுகர்வோர் ஏற்று கொள்கின்றனர்.

7. விலை அதிகம், குறைந்த மதிப்பு

முன்னுரிமை சந்தையில் இவை ஏற்படுகின்றன. இதில் போட்டியாளர்கள் சந்தையில் இல்லா சமயத்தில் ஒரு தரம் குறைந்த பொருட்களுக்கு அதிக விலைக்கு விற்கப்படுகிறது. இதனை வேறு வழியின்றி நுகர்வோர் வாங்கப்படுகிறது.

8. குறைந்த மதிப்பு, சராசரி விலை

இந்த குறைந்த மதிப்பு சராசரி விலையை ஏற்றுக் கொள்ளும் எந்த நிறுவனமும் தன்னுடைய சந்தையை இழக்க நேரிடும். ஏனெனில் குறைந்த மதிப்பு உள்ள பொருட்கள் குறைந்த விலைக்கே விற்பது என்பது ஒரு நடைமுறையான ஒன்று. ஆனால அதனையே பழைய பொருள் புதிய விலை என்றால் ஏற்றுக்கொள்ளப்படுவதில்லை.

மேற்சொன்ன 6, 7 மற்றும் 8 ஆகிய காரணிகள் போட்டியாளர்களின் யுக்தியாகவும் அவை உண்மையாக போட்டியாளர்களின் சந்தை இடமாகவும் மாற்றப்படுகிறது.

## 4.10 மதிப்பு காரணி

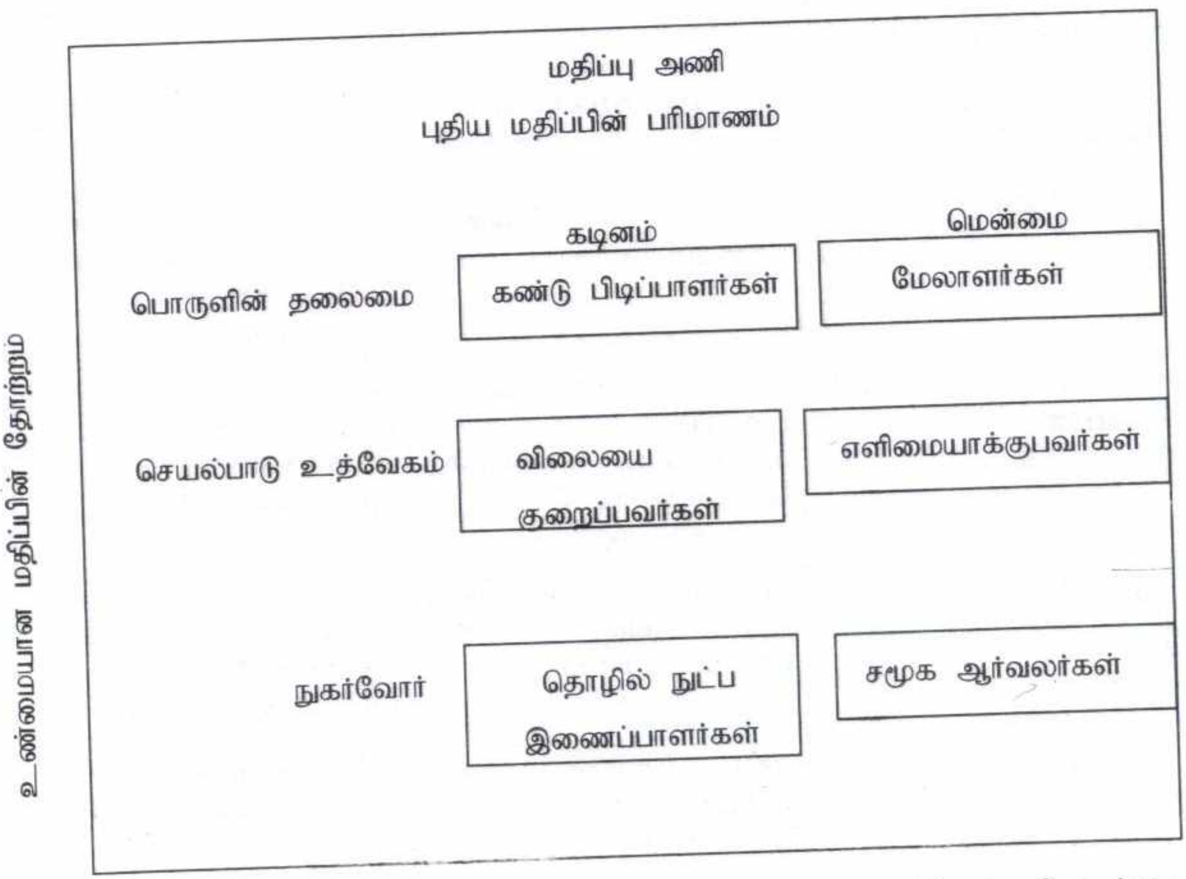
நிறுவன அமைப்பை நல்ல கட்டமைப்புக்குள் கொண்டு வர இந்த மதிப்பு காரணிகள் வழிவகுக்கின்றது. அவை இணையான அறிவு, மதிப்பு வழி, வளங்களை மையப்படுத்துதல், நுகர்வோரை உற்று நோக்கல் மற்றும் பொதுவான யுக்தி ஆகும். இவை இரண்டு வழிகளாக அறிமுகப்படுத்தப்படுகிறது. ஒன்று "மென்மையாக" மற்றொன்று "கடினமாக" இதனை வழிநடத்துபவர்கள் Treacy மற்றும் Wierseman's.

இதனை பற்றி கீழ்கண்டவாறு காண்போம்

| எல்லைகள் | கடினமான மதிப்பு | மென்மையான மதிப்பு |
|---|---|---|
| மனிதவளம் | தொழில்நுட்ப பின்பலமாக தேவைப்படுகிறது | மக்களின் தேவையை சந்தை விற்பனை மற்றும் மேலாண்மை உருவாக்குகிறது |
| ஆராய்ச்சி மற்றும் வளர்ச்சி | இதில் அதிகப்படியாக புலனாய்வு, புதிய கண்டுபிடிப்பு, தலைமுறை தொழில்நுட்பம் தேவைப்படுகிறது | புதிய அனுகுமுறை மற்றும் உற்பத்தி மற்றும் தேவைகள் தேவைப்படுகிறது |
| இணை தகுதிகள் | வளங்களை பயன்படுத்த ஒரு வழி பாதை தேவைப்படுகிறது | வளங்களை பயன்படுத்த கலப்பு மற்றும் தேவையான சக்திகளாக மாற்றப்படுதல் |
| தொழில் நுட்பம் | புதிய தொழில் நுட்பம் உற்பத்தி பொருட்களுக்கு பயன்படுத்தப்படுகிறது | புதிய தொழில் நுட்பத்தை பயன்படுத்துவது இல்லை |
| அறிவுசார் ஆற்றல் உருவாக்கம் | புதிய தொழில்நுட்பம் புதிய அறிவு மட்டுமே மற்றும் உயர் தரம் மட்டுமே பயன்படுத்தப்படுகிறது | புதிய தொழில் நுட்பம் குறைந்த அளவே பயன்படுத்தப்படுகிறது நுகர்வோர் மற்றும் சந்தை அறிவை நம்பியே உள்ளது |

**மதிப்பு அணியின் முக்கிய காரணிகள்**

மதிப்பு அணியின் முக்கிய காரணிகள் "நுகர்வோர் பெறுபவை" மற்றும் "நிறுவனம் தேவைக்கேற்றப்படி செய்பவை" என இரண்டாக பிரிக்கலாம். இதனை கீழ்கண்ட வரைப்படத்தின் மூலம் காண்போம்.




இவற்றைப் பற்றி கீழ்கண்ட ஒப்பீட்டின் மூலம் நுகர்வோர் தொடர்பை காணலாம்.

| மதிப்பு காரணிகள் | நுகர்வோர் பெறுபவை | நிறுவனம் தேவைக்கேற்றப்படி செய்பவை | |
|---|---|---|---|
| | | யுக்தி நோக்கம் | செயல் நோக்கம் |
| கண்டுபிடிப்பாளர்கள் | புதிய கண்டுபிடிப்பை வடிவமைப்பது | புதிய தொழில் நுட்பத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டு கொள்கையை தீர்மானிப்பது | தொலை நோக்கு பார்வையும் ஆராய்ச்சி வளர்ச்சியை தீர்மானிப்பது |
| மேலாளர்கள் | வாழ்க்கைத்தரம், எண்ணங்கள் மற்றும் பொருள்களின் நிலை பற்றி ஆய்வு | சந்தையை விரிவாக்கம் செய்தல் | நல்ல உயர்வான பொருட்களின் மதிப்பை உயர்த்துதல் |
| விலை குறைப்பாளர்கள் | பொருட்களின் பாதுகாப்பு, தரம் மற்றும் சேவை, குறைவிலைக்கு சாத்தியமானதா? என ஆய்வு செய்தல் | உற்பத்தியை அதிமாக்குதல் | தன்னிறைவு அடைய செய்ய தனி தன்மையை காட்டுதல் |
| எளிமையாக்குபவர்கள் | எளிமை முறையில் கிடைக்கச் செய்தல் | எளிமையாக்கி இலாபத்தை அதிகப்படுத்துதல் | முரண்பாடுகளை தவிர்த்து நல்ல தகவல் தொடர்பை ஏற்படுத்தி கிடைக்கச் செய்தல் |

| | | | |
|---|---|---|---|
| தொழில்நுட்ப இணையாளர்கள் | உற்பத்தி மற்றும் சேவையை இணைத்தல் | நிரந்தர தொடர்பை ஏற்படுத்துதல் | அறிவு மற்றும் வணிகத் தொடர்பை உறுதியாகச் செய்தல் |
| சமூக ஆர்வலர்கள் | எளிமையாக மனித நல்லுறவு பேணுதல் | நுகர்வோரிடம் நம்பகத் தன்மையை அதிகரித்தல் | மதிப்பு, மரியாதை தன்னுடைய செயல் மூலம் உயர்த்துதல் |

## 4.11 நீலக்கடல் யுக்தி (Blue Ocean Strategy) (BOS)

BOS என்பதனை பல நூற்றாண்டுகால ஆராய்ச்சி மூலம் 150 யுக்தி நுகர்வோர்கள் மூலம் 30 தொழிற்சாலைகளில் உட்படுத்தப்பட்டு KIM, W.C., மற்றும் Manborgne என்ற வல்லுநர்களால் கண்டுபிடிக்கப்பட்ட ஒன்றாகும். இந்த ஆராய்ச்சியில் போட்டியை விட்டு விலகிய பழைய தொழிற்சாலை பற்றி கண்டு கொள்ளுவதில்லை. மேலும், இதன் ஒரே பார்வையானது மாறுபாடுகளையும், குறைந்த விலையை பற்றியதாகும். இதில் முக்கிய கருவிகளாக யுக்தி வளைவு, மதிப்பு வளைவு, 4 செயல் கட்டமைப்பு, 6 வழி கட்டமைப்பு, வாங்குபவரின் முன்அனுபவ சுழற்சி, வாங்குபவரின் பயன்பாட்டு வரைபடம், போன்றவை நீல கடல் அறிவு தொகுப்பு போன்றவையாகும். மேலும் இதில் 3 முக்கிய கட்டமைப்புகள் உள்ளது. 1. கண்டுபிடிப்பு 2. தலைமையின் கருத்துகள் 3. எளிமையான நடவடிக்கைகள் ஆகிய கட்டமைப்புகளைக் கொண்டு செயல்படுகிறது.

**வினாக்கள்**

**குறு வினாக்கள்:-**

1. யுக்தி வடிவமைப்பு என்றால் என்ன?
2. திட்ட வாழ்க்கை சுழற்சி பற்றி நீவிர் அறிவது யாது?
3. BCG – அணி விளக்குக.
4. GE-Mckinsey - இலக்கணம் பற்றி விளக்குக.

**பெரிய வினாக்கள்:-**

1. Hofer's சந்தை தயாரிப்பு வளர்ச்சி – விவரி.
2. ANSOFF'S – கொள்கையை விவரி
3. Bowman's கடிகார விலை யுக்தி – விளக்குக.

# அலகு – 5

# சில்லறை வணிக யுக்தி

## 5.1 அறிமுகம்

சில்லறை வணிக யுக்தி என்பது பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளை உற்பத்தியாளரிடம் இருந்து முடிவு நுகர்வோருக்கு பல விற்பனை தளங்களின் வழியாக எடுத்துச் செல்வதாகும். தற்பொழுது உள்ள பொருளாதார மற்றும் சந்தையியல் சூழலில் சில்லறை வணிகம் மிகவும் முக்கியமான இடத்தை வகிக்கிறது. 2003-ல் கணக்கின்படி கனடா என்ற சிறிய நாட்டில் மட்டும் சுமார் 250 அமெரிக்க பில்லியன் டாலர் மதிப்பளவில் ஆன சில்லறை வணிகம் மதிப்பிடப்பட்டுள்ளது. ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் குறிக்கோளும் அதனுடைய பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளை சிறந்த சில்லறை யுக்தியுடன் கூடிய மேலாண்மையை நிர்வகிப்பதாகும்.

## 5.2 சில்லறை வணிக யுக்தியின் வழிவகைகள்

சில்லறை வணிகம் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் சந்தையியல் முறையின் கடைசி படியாகும். இதன் மூலம் பொருட்கள் மற்றும் சேவையின் உண்மையானது உற்பத்தியாளரிடம் நுகர்வோரை சென்று அடைகிறது. இந்த செயல்பாட்டின் ஈடுபடுவதற்கான இடைத்தரகர்கள், பெரிய கொள் முதலாளர்கள் மற்றும் பொருள் கிடங்கு உரிமையாளர் ஆவர். சில்லறை வணிகத்தின் பெரும்பகுதியானது பொருட்களை முறையாக வகை செய்வது கிடங்கில் சேர்த்து வைப்பது பின்பு முறையான அளவில் நுகர்வோரை சென்றடைய செய்வதாகும். சில்லறை வணிக நிறுவனங்கள் பல்வேறு வகைகளில் மற்றும் நிறுவன அளவில் தங்களை சந்தையிடுதலில் ஈடுபடுத்தி கொள்கின்றனர். இதில் சில நிறுவனங்கள் நூற்றாண்டுகளை கடந்தும் செயல்படுகின்றன. பல நிறுவனங்கள் சமீபகால சந்தையியல் மாற்றங்களுக்கு தக்கவாறு உருவாகியுள்ளன. தற்போதைய கால

போட்டியியல் சார்ந்த வணிக அமைப்பில், ஒவ்வொரு நிறுவனமும் தங்கள் கிளைகளைப் பரப்புகின்றன. அவ்வாறு பரப்பும் போது கீழ்கண்ட அடிப்படையிலான வகைகள் பின்பற்றப்படுகின்றன.

- பொருள் சார்ந்த வகைகள்
- சென்று சேர்க்கும் அமைப்பு சார்ந்த வகைகள்
- நிறுவனத்தின் கட்டுமான அமைப்பிலான வகைகள்
- நிறுவனத்தின் செயல்பாட்டு அடிப்படையிலான வகைகள்
- நிறுவனத்தின் நற்பெயர் அடிப்படையிலான வகைகள் மற்றும்
- பிராந்திய அடிப்படையிலான வகைகள்.

## 5.3 பொருள் சார்ந்த வகைகள்

இவை

- பல்பொருள் அங்காடி (சூப்பர் மார்க்கெட்)
- தள்ளுபடி கடைகள்
- துறைசார்ந்த கடைகள்
- தனிப்பட்ட பொருட்களுக்கான பிரத்யேக கடைகள்.

## 5.4 சென்று சேர்க்கும் அமைப்பு சார்ந்த வகைகள்

அவையாவன

- நேரடியான தொடர்பு
- மறைமுகமான தொடர்பு
    - பொருட்கள் சார்ந்தது
    - நுகர்வோர் சார்ந்தது
    - சந்தை அளவு சார்ந்தது
    - உற்பத்தியாளரின் சக்தி சார்ந்தது
    - நிறுவனத்தின் அளவு சார்ந்தது

## 5.5 நிறுவனத்தின் கட்டுமான அமைப்பிலான வகைகள்:

அவற்றை கீழ்க்கண்டவாறு கூறலாம்

- ➢ வெளிப்படையான (அ) கண்கூடான மாதிரிகள்
- ➢ நிர்வாக அமைப்பின் மேலிருந்து கீழாக அதிகாரம் பரவல் மற்றும் இடமிருந்து வலமாக (டுயவநசயட) அதிகார பரவல்
    - பொருட்களின் அல்லது சேவைகளின் மேம்பாடு சார்ந்தது
    - தேவை அடிப்படையில் நிர்ணயம் செய்வது
    - தேவை நிறைவு அடிப்படையிலான செயல்பாடுகள்

## 5.6 நிறுவனத்தின் செயல்பாட்டு அடிப்படையிலான வகைகள்

- ➢ ஹைபர் மார்க்கெட் (சூப்பர் மார்கெட் + தள்ளுபடி கடைகள்)
- ➢ பல்பொருள் அங்காடி
- ➢ பெரிய விற்பனை கூடம்
- ➢ சிறு மற்றும் குறு விற்பனை அமைப்புகள்

## 5.7 நிறுவனத்தின் நற்பெயர் அடிப்படையிலான வகைகள்

நற்பெயர் அடிப்படை என்பது நிறுவனம் சார்ந்தே. நிறுவனத்தின் பொருள் வகைகள் சார்ந்தோ, கிளைகளின் செயல்பாடு சார்ந்தோ விற்பனையாளரின் மீது நுகர்வோர் கொள்ளும் நன்மதிப்பாகும். நுகர்வோரின் மனதில் மற்றும் நம்பிக்கையில் ஒரு நிறுவனம் ஏற்படுத்தக் கூடிய நற்பெயர் நீண்டகால சொத்தாக கணக்கில் கொள்ளப்படும். அந்த சொத்தானது அதன் சந்தைகளிலும் வணிக நடவடிக்கைகளிலும் தனிப்பெரும் சக்தியாக செயல்பட வல்லது.

- பல்பொருள் நிறுவன பொருட்கள் ஏள குறிப்பிட்ட நிறுவன பொருட்களின் சில்லறை யுக்தி

- அங்கீகாரம் பெற்ற சில்லறை வணிக கிளைகள் ஏள சொந்த நிறுவன கிளைகளின் சில்லறை வணிக யுக்தி

**5.8 சில்லறை வணிக நிறுவனத்தின் மதிப்பு: தனித்திறன் மற்றும் நிறுவன மதிப்பு மேம்பாடு**

ஒவ்வொரு சில்லறை வணிக நிறுவனத்தைப் பற்றியும் அதன் சந்தையிடுதலைப் பற்றியும் நுகர்வோருக்கு அனுபவம் சார்ந்து ஏற்படக் கூடிய ஒரு உணர்வே நற்பெயரின் அடிப்படை விதியாகும். எனவே, ஒவ்வொரு சில்லறை வணிக நிறுவனம் புதுமையாகவோ அல்லது பழங்கால பெருமையை கட்டிகாப்பதாகவோ, தனி சிறப்புகளாகவோ அல்லது பல்வேறு சிறப்புகளாகவோ, தள்ளுபடி மூலமாகவோ அல்லது உயர்ந்த விலையின் வாயிலாகவோ தங்களின் சந்தையிடுதலின் செயல்பாடு கொண்டு நுகர்வோர் மனதில் இடம் பிடிப்பார்கள். சில்லறை வணிக யுக்தியில் ஒரு சந்தையிடுதலை நிறுவனம் செயல்படுத்துகிறதோ அது சார்ந்த வணிக யுக்திகளை அவர்கள் செயல்படுத்துவார்கள்.

**5.9 பிராந்திய அடிப்படையிலான வணிக யுக்திகள்: உலகளாவிய மண்டல, தேசிய, மற்றும் வட்டார அளவிலான சில்லறை வணிக யுக்திகள்**

சில்லறை வணிகம் என்பது இன்றைய உலக சந்தையிடுதலின் அடிப்படை நாதமாக விளங்குகிறது. சில்லறை வணிகமானது தற்போதைய நிலையில் ஓர் அமைப்பு சாராத தொழிலாக விளங்குகிறது. ஆனால் வருங்காலத்தில் இந்தச் சூழ்நிலை மாறி ஒரு அமைப்பு சார்ந்த தொழிலாக மாறும் என்பதில் மாற்று கருத்து இல்லை. ஏனெனில் சில்லறை வணிகத்தின் வளர்ச்சி நுகர்வோரின் துடிப்பான ஈடுபாடு மற்றும் பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளின் வளர்ச்சி ஆகியவை இதற்கான அடிப்படை காரணமாகும். இச்சூழ்நிலையில் சில்லறை வணிகம் என்பது உலகளவிலும், தேசிய அளவிலும், மண்டல அளவிலும் மற்றும் வட்டார

அளவிலும் பரந்து விரிந்து நுகர்வோர்களின் தேவைகளை தீர்க்கும் வண்ணம் முன்னேறி செல்கின்றது.

சில்லறை வணிகத்தின் வளர்ச்சி கடந்த 20 ஆண்டுகளில் இந்தியாவில் அளப்பரிய மாற்றங்களைக் கொண்டு சேர்த்திருக்கின்றது. கிராமக் கடைகள் அல்லது பெட்டிக் கடைகள் என்று அழைக்கப்படக்கூடிய குறு சில்லறை வணிக அமைப்பு அடிப்படையான ஒன்றாக இந்தியச் சந்தைகளில் இடம் பெற்றுள்ளது. அதன் வளர்ச்சியாகவே இன்று பல்வேறு சிறு, குறு மற்றும் பெரிய அளவிலான சில்லறை வணிக அமைப்பு சார்ந்த நிறுவனங்கள் இந்தியாவில் உருவெடுத்துள்ளன. இவற்றால் நுகர்வோரின் தேவைகள் மற்றும் சேவை சார்ந்த விருப்பங்கள் பல்கி பெருகி இருக்கின்றன. இந்தப் பெருக்கமானது பல்வேறு வாய்ப்புகளை பெருக்குவதோடு மட்டுமல்லாமல் சவால்களையும் முன்னிருத்தி இருக்கின்றன. அந்த சவால்களை சிறப்புடன் சமாளித்து நிறுவனங்கள் மென்மேலும் நுகர்வோர் நலன் சார்ந்த சந்தையியலை மேம்படுத்தும் என்று நம்பலாம்.

**வினாக்கள்**

**குறு வினாக்கள்:-**

1. சில்லறை வணிக யுக்திகளின் வழிவகைகளை விளக்குக.
2. அமைப்பு சார்ந்த சில்லறை வகைகள் யாவை?
3. நிறுவனத்தின் நற்பெயர் அடிப்படையிலான வகைகளை சுருக்கமாக விளக்குக.

**பெரிய வினாக்கள்:-**

1. பிராந்திய அடிப்படையிலான வணிக யுக்திகளை விரிவாக விளக்குக.
2. சில்லறை வணிக நிறுவனத்தின் மதிப்பு பற்றிய கருத்தை விரிவாக விளக்குக.

## அலகு – 6

### யுக்தியை செய்துமுடித்தல் மற்றும் தணிக்கை செய்தல்

சில்லறை வணிகத்தில் யுக்தி என்பது திட்டமிடுவதோடு மட்டும் அல்லாமல் செயல்பாட்டிலும் பிறகு அதனை முறையாக தணிக்கை செய்வதும் ஆகும். ஒரு நிறுவனம் அதனுடைய யுக்தி தயாரிப்பும் மற்றும் செயல்பாடு சிறந்த முறையில் நினைத்து செயல்பட முடியும். அந்த செயல்பாடு இரண்டு வகையாக பிரிக்கலாம்.

1. முன்னோக்கிய இணைப்பு
2. பின்னோக்கிய இணைப்பு

**1. சிறப்பான முறையில் யுக்தி தயாரிப்பு**

நோக்கம் குறித்த தெளிவு நிறுவனத்தின் நீண்ட கால செயல்திட்டமிட உள் மற்றும் வெளி சூழ்நிலை சார்ந்த அனுமானம், முடிவு எடுக்கும் திறனில் வேகம் மற்றும் ஒட்டுமொத்த நிறுவனத்தின் கூட்டு முயற்சி.

**2. யுக்தியை நிலைநிறுத்துவது**

கூட்டு முயற்சி அமைப்பு, செயல்முறை, வேலையாட்கள், திறன், மற்றும் நோக்கத்தை நோக்கி முன்னேறுவது என்பது யுக்தியை நிலை நிறுத்துவதாகும்.

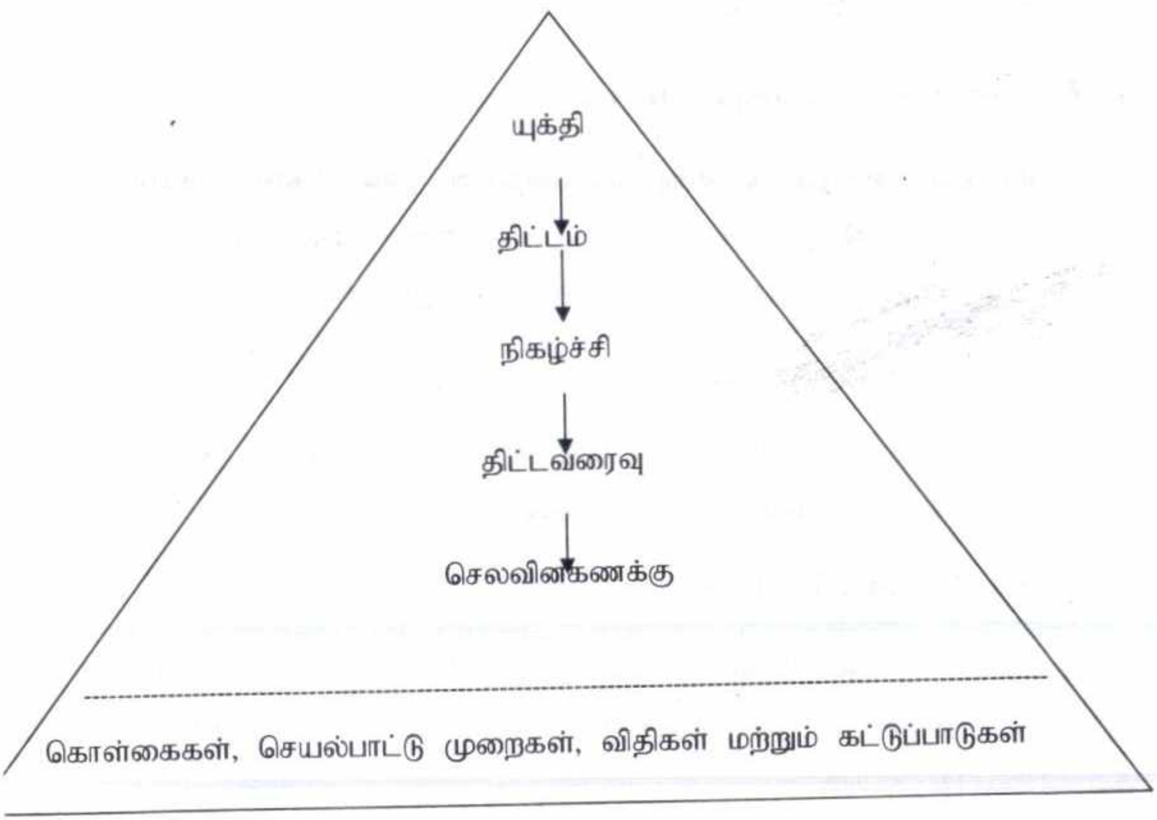
**3. நிறுவன தலைமையின் பங்கு**

யுக்தி தயாரிப்பதற்காக நேரம் செலவிடப்படுவது, நிறுவனத்திற்கான யுக்தியை வரைவது, நிறுவனத்தின் யுக்தியை செயல்படுத்துவது மற்றும் கண்காணிப்பது ஆகும்.

4. **வேலையாட்கள் நட்பு சார்ந்த கலாச்சாரத்தை உருவாக்குவது**

ஒரு யுக்தி தயாரிப்பவர் நிறுவனத்தை கலாச்சாரத்தை முக்கியமாக கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும். அனைவரின் ஒத்துழைப்போடும் அந்த யுக்தி செயல்படுத்தப்படவேண்டும். பணியாட்களுடைய மனவிருப்பம் பணி விருப்பத்துடன் இணைக்கவேண்டும். பாரபட்சமற்ற வேலை மதிப்பாடு மற்றும் திறமை சார்ந்த மதிப்பீடு ஆகியவற்றை கையாள வேண்டும்.

5. **பணியாட்கள் உடன் பிரமிடு மாடல் அடிப்படையில் தொடர்பு கொள்ளுதல்**



## 6. நிறுவன மேலாண்மை

நிறுவன மேலாண்மை என்பது ஒரு நிர்வாகத்தை அது சார்ந்தவர்களுக்கு பலன் உள்ள முறையில் நடைமுறை செய்வதாகும். இந்த பலனில் தனிமனித, சமுதாய, மற்றும் பொருளாதார நோக்கங்களும் அடங்கும். நிறுவன மேலாண்மை என்பது தெளிவானதாகவும், பாரபட்சமற்றதாகவும், மற்றும் ஒரு நிலை கொண்டதாகவும் இருக்க வேண்டும். நிறுவன மேலாண்மை, நம்பிக்கையையும், நேர்மையையும், மற்றும் ஒழுக்கநெறிமுறைகளையும் ஊக்குவிப்பதாக இருக்க வேண்டும்.

## 7. Simon உடைய ஏழு சிறந்த செயல்பாட்டிற்கான யுக்தி சார்ந்த வினாக்கள்

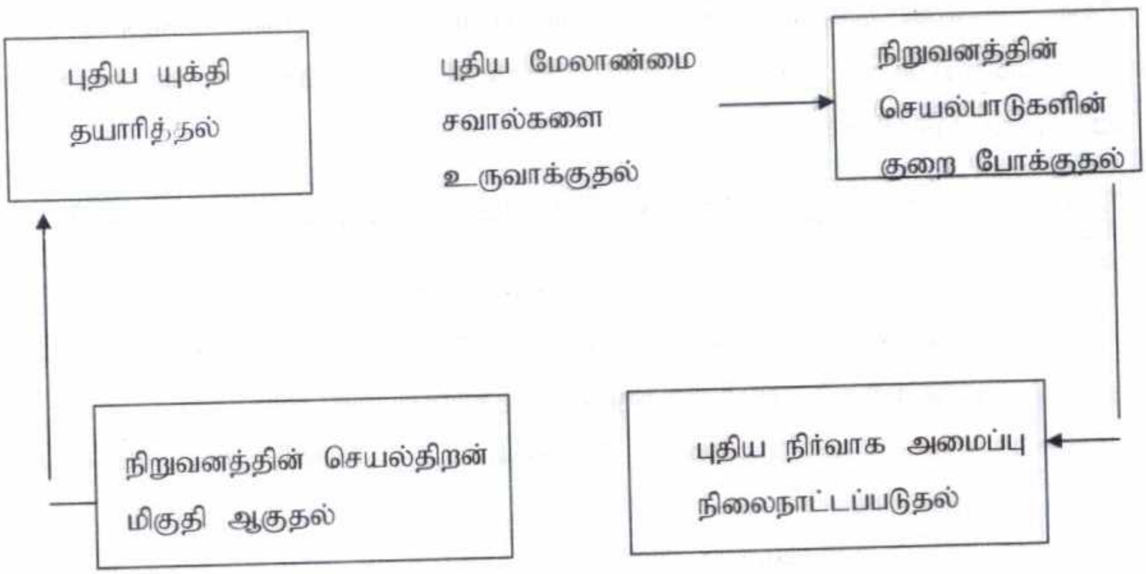
1. யார் மிகவும் அடிப்படையான வாடிக்கையாளர்?
2. எந்த அடிப்படையில் தொழிலாளிகள், வாடிக்கையாளர்கள், மற்றும் இதர பங்குதாரர்கள் நெறிமுறை படுத்தப்படுகிறார்கள்?
3. எந்த முக்கியமான செயல்பாட்டு காரணியை தொடர்ந்து மதிப்பிடுகிறார்கள்?
4. யுக்தியின் எல்லை எது?
5. எந்த புதமையான அடிப்படையில் நிறுவனம் அழுத்தத்தை ஏற்படுத்துகிறது?
6. எந்த அளவிற்கு நிர்வாகத்தின் ஊழியர்கள் அர்ப்பணிப்பு உணர்வோடு ஒருவருக்கு ஒருவர் மற்றும் நிர்வாகத்திற்கு உதவுகிறார்கள்?
7. எந்த யுக்தி சார்ந்த சவால்களை விழிப்புணர்வோடு வைத்திருக்கிறது?

- **நிதி ஒதுக்கீடு திட்ட வரைவு மற்றும் செயல்பாட்டு வரைவுகள்**

1. உள் அமைப்பு மற்றும் துறைகளை நிர்ணயிப்பது
2. நிதி அதாரங்களை ஒதுக்குவது
3. முதலீடு சார்ந்த யுக்திகளை வரையறை செய்வது

4. PEST – மாதிரி அடிப்படையில் அரசியல், பொருளாதாரம், சமூக மற்றும் கலாச்சாரம், தொழில்நுட்பம், சட்டம் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் செயல்களை முன்னிருத்தி செய்வது.

- **யுக்தி மேலாண்மையில் நிறுவன அமைப்பு மற்றும் துறைகளின் செயல்பாடு**




- **தலைமை மற்றும் நிறுவன கலாச்சாரம்**

ஆல்பர்ட் S. King கீழ்கண்டவாறு வரையறுத்துள்ளார்

1. ஆளுமை
2. நடத்தை
3. சூழ்நிலை
4. கலாச்சாரம்
5. தாக்கம் ஏற்படும் சக்தி
6. செயல்படுத்தும் திறன்

* நிறுவன கலாச்சாரம்

ஒரு நிறுவன கலாச்சாரம் கீழ்கண்ட காரணிகளில் வெளிப்படுத்தப்படுகிறது

1. கூட்டு செயல்பாடு
2. கூட்டு உணர்வு
3. கூட்டு பேச்சு
4. கூட்டு பகிர்வு

யுக்தி வரைவு நிகழும் போது ஒரு யுக்தியாளர் கீழ்கண்ட நான்கு வகைகளில் கலாச்சாரத்தை அணுகமுடியும்.

1. தற்போதைய கலாச்சாரத்தை புறக்கணிப்பது
2. புதிய கலாச்சாரத்தை முன்மொழிவது
3. தற்போதைய கலாச்சாரத்தை மாற்றியமைப்பது
4. தற்போதைய கலாச்சாரத்தை சிறந்த ஒன்றோடு ஒன்று ஒப்பீடு செய்வது

* யுக்தி கட்டுப்பாடு மற்றும் செயல்பாடு

I. யுக்தி கட்டுப்பாடு நான்கு வகையாக யுக்தி கட்டுப்பாடுகள் உள்ளன

1. முகவுரை கட்டுப்பாடு
2. செயல்பாடு கட்டுப்பாடு
3. கண்காணிப்பு கட்டுப்பாடு
4. சிறப்பு எச்சரிக்கை கட்டுப்பாடு

II. செயல்பாடு கட்டுப்பாடு

1. தினசரி கட்டுப்பாடு
2. நிர்வாக கட்டுப்பாடு,
3. தரக்கட்டுப்பாடு, மற்றும்
4. ஒழுங்குமுறை கட்டுப்பாடு

ஆகியவையாகும்.

- **யுக்தி மதிப்பீடு - நுட்பங்கள்**

  யுக்தி நடைமுறை கட்டுப்பாடு

  1. பொறுப்புகள், வெற்றி காரணிகள், பொதுவான யுக்திகள்
  2. வருங்கால யுக்தி கட்டுப்பாடுகள்
  3. யுக்தி மேலாண்மை, பல்வேறு வகையான யுக்தி மாதிரிகள், நடைமுறை சிக்கல்கள், வருங்கால யுக்தி சாட்சி படுத்துதல்கள்

- **செயல்பாட்டு கட்டுப்பாட்டின் மதிப்பீடு நுட்பங்கள்**

  1. உள் மதிப்பாடு

     மதிப்பீட்டு சங்கிலி, நிதி மற்றும் நிதி அல்லாத பகுப்பாய்வு, தரம் சார்ந்த மதிப்பீடுகள் ஆகும்.

  2. ஒப்பீட்டு பகுப்பாய்வு

     முந்தைய கால பகுப்பாய்வுகள் தொழில் நெறிமுறைகள், தலை சிறந்த ஒப்பீடுகள் ஆகியவையாகும்.

  3. முழுமையான மதிப்பாடு

     சமச்சீர் மதிப்பீட்டு முறை, முக்கிய காரணி மதிப்பீட்டு முறை ஆகியவை முக்கியமானதாகும்.

- **சில்லறை யுக்தி தணிக்கை**

சில்லறை யுக்தி தணிக்கை எவ்வாறு தணிக்கை செய்யப்படுகிறது என்பதனை காண்போம்.

- **வாடிக்கையாளர்களின் விவரங்கள்**

1. வாழும் முறை, வாடிக்கை எண்ணிக்கை, பணம் செலவு செய்யும் விதம், பொழுதுபோக்கு காரணிகள், பிரயாண விவரம், மாதம் செலவு செய்யும் தொகை ஆகியவைகளை குறிக்கும்.

2. பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளின் சுயவிவரம்

3. சில்லறை வணிக நிறுவனத்தின். அமைப்புகள்
4. சேவை செய்யும் முறையின் முழு விவரம்

ஆகியவை உள்ளடங்கியதாகும்

**வினாக்கள்**

**குறு வினாக்கள்**

1. யுக்தியை செய்துமுடித்தல் என்றால் என்ன?
2. பணியாளர்கள் உடன் பிரமிடு மாடல் பற்றி விளக்குக.
3. நிதி ஒதுக்கீடு திட்ட வரைவு மற்றும் செயல்பாட்டு வரைவுக்கும் உள்ள வேறுபாடுகளைத் தருக.

**பெரிய வினாக்கள்**

1. யுக்தி மேலாண்மையின் நிறுவன அமைப்பு மற்றும் துறைகளின் செயல்பாடு பற்றி விளக்குக.

## மாதிரி வினாத்தாள்

நேரம்: 3 மணி மதிப்பெண்: 100

### பகுதி – அ

ஏதேனும் ஐந்து வினாக்களுக்கு விடையளிக்க: (5 x 8 = 40)

1. சில்லறை வணிக யுக்தி என்றால் என்ன?
2. யுக்தி உருவாக்கம் என்றால் என்ன?
3. இடம் சார்ந்த கால யுக்தியின் முக்கியத்துவத்தை விளக்குக.
4. BCG – அணி விளக்குக.
5. சில்லறை வணிக யுக்திகளின் வழிவகைகளை விளக்குக.
6. நிதி ஒதுக்கீடு திட்ட வரைவு மற்றும் செயல்பாட்டு வரைவுக்கும் உள்ள வேறுபாடுகளைத் தருக.
7. யுக்தியின் நோக்கங்களை சுருக்கமாக வரையறை செய்க.
8. GE-Mckinsey - இலக்கணம் பற்றி விளக்குக.

### பகுதி – ஆ

ஏதேனும் நான்கு வினாக்களுக்கு விடையளிக்க: (4 x15 = 60)

9. நிறுவன யுக்திக்கும் சில்லறை வணிக மாதிரிகளுக்கும் உள்ள தொடர்பை விரிவாக விளக்குக.
10. சூழ்நிலையை அறிய உதவும் உற்றுநோக்கு நுட்பங்களை விரிவாக விவரி.
11. நிறுவனத்தை சீர்திருத்துவதற்கான அமைத்தலில் உள்ள காரணிகளை விரிவாக விளக்குக.
12. Bowman's கடிகார விலை யுக்தி – விளக்குக.
13. பிராந்திய அடிப்படையிலான வணிக யுக்திகளை விரிவாக விளக்குக.
14. யுக்தி மேலாண்மையின் நிறுவன அமைப்பு மற்றும் துறைகளின் செயல்பாடு பற்றி விளக்குக.

Educate ⇗ Empower ⇗ Elevate

**Alagappa University** formed in 1985 has emerged from the galaxy of institutions initially founded by the munificent and multifaceted personality, Dr. RM . Alagappa Chettiar in his home town at Karaikudi. Groomed to prominence as yet another academic constellation in Tamil Nadu, it is located in a sprawling and ideally suited expanse of about 420 acres in Karaikudi.

**Alagappa University** was established in 1985 under an Act of the State Legislature. The University is recognised under Sec. 2(f) and Sec.12(B) of the University Grants Commission. It is a member of the Association of Commonwealth Universities and the Association of Indian Universities. The University is accredited with 'A' Grade by NAAC.

The Directorate of Distance Education offers various innovative, job-oriented and socially relevant academic programmes in the field of Arts, Science, IT, Education and Management at the graduate and post-graduate levels. It has an excellent network of Study Centres throughout the country for providing effective service to the student community.

The distance education programmes are also offered in South-East Asian countries such as Singapore and Malaysia; in Middle-East countries, viz., Bahrain, Qatar, Dubai; and also at Nepal and Sri Lanka. The programmes are well received in India and abroad.

ALAGAPPA UNIVERSITY
(Accredited with 'A' Grade by NAAC)
Karaikudi 630 003

DIRECTORATE OF DISTANCE EDUCATION
(Recognized by Distance Education Council, (DEC) New Delhi)